



HAAGA-HELIA
ammattikorkeakoulu

Hevostalous ja sen kannattavuus

Sara Viljaranta

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2015



Liiketalouden koulutusohjelma

Sara Viljaranta	Aloitusvuosi 2012
Raportin nimi Hevostalous ja sen kannattavuus	Sivu- ja lii- tesivumäärä 55+10
Ohjaaja Seppo Suominen	
<p>Tämän opinnäytetyön aihe on hevostalous ja sen kannattavuus. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisella menetelmällä käyttäen lähteinä kirjoittajan omaa ammattitaitoa, haastatteluita, palveluntarjoajia ja heidän internetsivujaan sekä laskentatoimen ja hevosalan kirjallisuutta. Tutkimuksessa on selvitetty laskentatoimen keinojen avulla erilaisten hevosalan yritystapojen kannattavuutta. Hevosala tarjoaa ihmisille elinkeinon, työtä sekä harrastusmahdollisuuksia. Suomessa on noin 16 000 tallia ja ala työllistää suoraan yli 15 000 henkilöä.</p> <p>Otin tarkemman tutkimisen kohteeksi kaksi hevosalan yrityskeinoa, jotka ovat ratsastuskoulutoiminta ja täysihoitotallitoiminta. Ratsastuskoulun liikeideana on myydä ratsastustunteja asiakkaille, ja täysihoitotallin liikeidea on tarjota hevosten hoitopaikkoja yksityisille hevosenomistajille. Kummankin yrityksen toiminnasta voi saada kannattavaa tutkimuksen esimerkkien kaltaisissa yrityksissä. Ratsastuskoulutoiminnalla tuotetta voidaan kuitenkin myydä suuremmalle asiakasmäärälle, jonka takia ratsastuskoulun toiminta on tämän tutkimuksen esimerkissä kannattavampaa kuin täysihoitotallin toiminta.</p>	
Asiasanat Hevostalous, kannattavuus, kustannukset	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Perustiedot käsiteltävistä aiheista	1
1.2	Aihe ja sen valinta.....	4
1.3	Työn tavoite ja rakenne	5
2	Kustannuslaskenta.....	6
2.1	Budjetointi	6
2.2	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset.....	9
2.3	Välittömät ja välilliset kustannukset.....	9
2.4	Katetuottolaskenta.....	10
2.5	Pääoman tuottoastemenetelmä.....	11
3	Hevosala.....	12
3.1	Hevosala yleisesti	12
3.2	Suomen Ratsastajainliitto Ry.....	14
3.3	Kannattavuus yleisesti.....	16
3.4	Yritystavat	18
3.4.1	Ratsastuskoulutoiminta.....	18
3.4.2	Täysihoitotallit.....	20
3.4.3	Hevosten myynti.....	21
3.4.4	Ratsutus & koulutuspalvelut	22
3.4.5	Hevoskasvatus & siitostoiminta	23
3.4.6	Raviurheilu.....	24
4	Fiktiiviset esimerkkiyritykset.....	27
4.1	Ratsastuskoulu.....	28
4.1.1	Kustannukset.....	28
4.1.2	Myynti.....	35
4.1.3	Ratsastuskoulun tulosbudjetti.....	37
4.2	Täysihoitotalli	38
4.2.1	Kustannukset.....	38
4.2.2	Myynti.....	42
4.2.3	Täysihoitotallin tulosbudjetti	43

5 Ratsastuskoulu vs. täysihoitotalli.....	44
5.1 Muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset.....	44
5.1.1 Muuttuvat kustannukset	44
5.1.2 Kiinteät kustannukset.....	46
5.2 Välittömät ja välilliset kustannukset.....	47
5.2.1 Välittömät kustannukset.....	47
5.2.2 Välilliset kustannukset.....	47
5.3 Yritysten liikevaihto, katetuotto ja käyttökate	48
5.4 Yritysten käyttöaste	49
5.5 Pääomantuottoaste ja kannattavuus.....	51
6 Pohdinta.....	54
Lähteet.....	56
Liitteet	60
Liite 1. Taulukko 8. Tuntihevosten jako	60
Liite 2. Haastattelu A.	62
Liite 3. Haastattelu B.....	64

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen ideana on tutkia hevosalaa, sen erilaisia yritysmuotoja ja niiden kannattavuutta. Työ on toteutettu kvantitatiivisella menetelmällä, ja sen tarkoituksena on hahmottaa hevostalouden kokoluokka Suomessa, avata lukijalle näkymä siitä, että minkälaisia erilaisia työpaikkoja ja yritysmahdollisuuksia hevosala tarjoaa, sekä vertailla keskenään näitä erilaisia yritysmahdollisuuksia ja niiden kannattavuutta. Valitsin lähempään tarkkailuun kaksi yleisintä yritystapaa, joissa yrittäjällä on hevostalli. Selvitin näiden kahden yritystavan kannattavuutta laskentatoimen keinojen avulla.

1.1 Perustiedot käsiteltävistä aiheista

Laskentatoimi on kokonaisuus, jonka tehtävänä on tukea yrityksen päätöksentekijöitä erilaisissa tilanteissa tarjoamalla mielekästä tietoa valintojen tueksi. Laskentatoimi jaetaan kahteen osa-alueeseen, jotka ovat ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi. Ulkoinen laskentatoimi (financial accounting) tuottaa informaatiota erityisesti yrityksen ulkopuolisille tahoille päätöksentekoa varten. Ulkoisen laskentatoimen toteutusta ohjaavat useat eri lähteistä tulevat ohjeet, suositukset ja lainsäädäntö. Raportteja joita ulkoinen laskenta tuottaa ovat esimerkiksi tilinpäätökseen liittyvät tuloslaskelma, tase ja niiden liitetiedot.

Sisäinen laskentatoimi (management accounting), jota kutsutaan myös johdon laskentatoimeksi tuottaa informaatiota yrityksen johdolle. Johdon ensisijaisina tehtävinä ovat suunnittelu, päätöksenteko ja valvonta, ja siten johdon laskentatoimi käsittelee yrityksen sisäistä raportointia. Sisäisen laskentatoimen tavoitteena on tuottaa informaatiota, jonka avulla yritysjohto pystyy johtamaan yritystä tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäinen laskentatoimi ei ole sidottu lainsäädäntöön yhtä tiukasti kuin ulkoinen laskentatoimi, joten se voidaan toteuttaa vapaamuotoisemmin. Sisäisen laskentatoimen raportit ovat erilaisia riippuen yrityksen toimialasta ja koosta. Nämä raportit on tarkoitettu pelkästään yrityksen omaan käyttöön. Sisäinen laskennan raportit voidaan jakaa johdon työtehtävien mukaan suunnittelu-, päätöksenteko- ja valvontalaskelmiin. Tyypillisiä suunnittelulaskelmia ovat esimerkiksi lyhyelle aikavälille suunnitellut budjetit, jotka kuvaavat määrämuotoisesti lyhyen aikavälin tavoitteita. Pidemmille ajanjaksoille laaditut pitkävaikutteisten menojen eli investointien vertailulaskelmat ovat yksi

esimerkki päätöksentekolaskelmista. Niiden avulla yritys tekee investointipäätöksensä. Budjettien ja investointien seurantaan liittyvät raportit ovat valvontalaskelmia. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 9)

Laskentatoimen tehtävä on kerätä tietoa, mitata ja muokata sitä sekä toimittaa tieto raportin muodossa päätöksentekijöille käyttöä varten. Yrityksessä toimii yhtä aikaa kaksi prosessia, jotka ovat reaali prosessi ja rahaproessi. Reaali prosessi kuvaa tuotannontekijöiden ja suoritteiden kulkua yrityksessä, kun taas rahaproessi kuvaa tuotannontekijöihin ja suoritteisiin liittyviä rahavirtoja. Jotta prosessien kuvaaminen onnistuu, täytyy yrityksellä olla järjestelmä, joka rekisteröi niihin liittyviä tapahtumia. Kirjanpito ja kustannuslaskenta ovat tällaisia rekisteröintijärjestelmiä. Kustannus on tuotannontekijöiden rahassa mitattu käyttö. Kustannuksen selvittäminen ja mittaaminen on yksi perusedellytyksistä yrityksen tehokkaalle johtamiselle. Kustannuslaskennan tehtävänä on selvittää nämä kustannukset kohteittain. Kustannusten kohteita nimitetään laskentakohteiksi. Kustannuslaskennassa selvitetään sekä tuotannontekijöiden käytön määrä että tämän käytön arvo. Tämän vuoksi kustannuslaskenta seuraa sekä reaali prosessia että rahaproessia. Kustannuslaskennan tuottama perustieto on erittäin tärkeää yrityksen suunnittelun, päätöksenteon ja valvonnan toteuttamista varten. Keskeinen mitta, jolla yrityksen toiminnan tehokkuutta mitataan on voitto. Voitto määritellään sisäisessä laskennassa tuottojen ja kustannusten erotukseksi, ja jos yritys ei tuota voittoa, niin sen toiminta ei ole kannattavaa. Yrityksen toiminnan kannattavuutta ei siis voi arvioida etukäteen ilman kustannuslaskentaa. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 81)

Hevostalouden alalla voi olla todella erilaisia tapoja yrittää, ja yritysten koot vaihtelevat yli miljoonan liikevaihdosta muutamien tuhansien liikevaihtoon. Yrityksen koosta huolimatta yrittäjän täytyy huolehtia laskentatoimesta tarkasti, koska hevosala on suurien kustannusten ala johtuen hevosten kalliista ylläpitämisestä. Oman kokemukseni mukaan hevosalan yrittäjät eivät aina keskity tarpeeksi yrityksen kustannuslaskentaan, ja tällöin yritystoiminta voi ajautua ongelmiin. Hevosala on toimiala, joka tarjoaa ihmisille elinkeinon, työtä sekä harrastusmahdollisuuksia kunnissa ja kaupungeissa. Ala työllistää suoraan yli 15 000 henkilöä Suomessa, ja elävöittää huomattavasti maaseutua. Hevosalan välilliset vaikutukset ovat moninkertaiset esimerkiksi monipuolisten palvelujen tarjonnan, rehu-, rakentamis- ja varustekaupan kautta. Hevostalouden vaikuttavuutta ei

mitata vain alan elinkeinotoiminnan tuottavuudella, työpaikkojen määrällä tai pelkkinä euroina monesta muusta toimialasta poiketen. Hevostalouden suuri hyöty on sosiaaliset vaikutukset. Se tarjoaa tasa-arvoisen liikuntaharrastuksen, henkistä irtiottoa hektisestä arjesta, sosiaalisen tukiverkoston sekä auttaa syrjäytymisen ehkäisyssä ja kuntoutuksessa. Hevosharrastuksen parissa toteutetaan merkittävää nuorisotyötä, ja ratsastus onkin erityisesti naisten ja tyttöjen suosituimpia kuntoilu- ja kilpailulajeja. Suomessa on noin 16 000 tallia ja hevosia yhteensä noin 75 000. Suurimmat hevosmäärät ovat keskittyneet pikkuhiljaa kasvukeskusten lähetyville, ja harrastajien lukumäärä onkin suurimmillaan pääkaupunkiseudulla. Kuten ylempänä mainitsin, niin hevosala on myös kuitenkin maaseudun toimiala. (Hippolis 2015)

Suomessa hevosalan yleisimpiä sellaisia yritystapoja joissa yrittäjällä on hevostalli ovat ratsastuskoulutoiminta, täysihoitotallitoiminta, kasvatustoiminta, myyntitoiminta, ratsutus- ja valmennuspalvelut sekä raviurheilun puolella esimerkiksi ravitallien pitäjät. Suurinta osaa näistä edellä mainituista yritystavoista harjoitetaan yleensä yhdessä jonkun toisen yritystävän kanssa. Kaksi näistä yritystavoista on kuitenkin sellaisia, että niitä harjoitetaan usein ainoana yritystoimintana, ja yrittäjä voi saada riittävän elinkeinon tästä yritystoiminnasta. Nämä kaksi tapaa yrittää ovat ratsastuskoulutoiminta ja täysihoitotallitoiminta. Ratsastuskoulun ideana on tarjota ratsastustunteja harrastajille eri kokoisissa ryhmissä. Ratsastuskoulu saa siis tulonsa ratsastustuntien myynnistä. Ratsastuskoululla on tarvittavat puitteet palvelun tarjoamiseen, eli talli, ratsastuskenttä, mahdollisesti maneesi (eli ratsastushalli) sekä opetushevoset. Täysihoitotallin ideana on tarjota yksityisten hevosten omistajien hevosille hoitopalveluita. Täysihoitotallissa yrittäjä tarjoaa hevoselle karsinapaikan ja sen siivouksesta huolehtimisen, ulkoilua tarhassa x määrän päivässä sekä ruuat x kertaa päivässä. Joillakin (yleensä pienemmillä) talleilla voi olla erinäköisiä sopimuksia asiakkaiden kanssa siitä, että omistaja esimerkiksi siivoaa hevosen karsinan itse tai tekee jotain muuta, jolloin tallivuokra on pienempi. Tällainen toiminta on kuitenkin harvinaista isoilla talleilla, jotka ovat päätoimisten yrittäjien pyörittämiä.

1.2 Aihe ja sen valinta

Valitsin ratsastuskoulutoiminnan ja täysihoitotallitoiminnan yritystavoiksi, joiden toimintaa ja kannattavuutta tarkastelen lähemmin tässä opinnäytetyössä. Valitsin nämä kaksi yritystapaa tutkimukseeni sen takia, koska ne ovat yleisimmät Suomessa harjoitettavat yritystavat, joissa yrittäjällä on hevostalli.. Loin kummastakin yritystavasta fiktiivisen yrityksen, joiden kustannuksia ja kannattavuutta vertailin keskenään. Ideana oli, että kummallakin yrityksellä on samat puitteet ja yritystoiminta on täydessä vauhdissa. Otin laskelmiin huomioon tuloslaskelman kustannukset ja tulot ilman poistoja, rahoituskustannuksia ja veroja. Jätin edellä mainitut kustannukset pois laskelmista, koska ideana oli nimenomaan vertailla näiden kahden yritystavan kustannuksia ja kannattavuutta keskenään, ja löytää eroavaisuudet yritystapojen väliltä. Listasin kummastakin yrityksestä yksityiskohtaisesti kustannukset ja myyntitulot vuoden ajalta, ja tein niistä tulosbudjetit. Vertailen työssäni fiktiivisten yritysten eroja muun muassa seuraavien asioiden osalta; muuttuvat ja kiinteät kustannukset, välilliset ja välittömät kustannukset, katetuottoprosentti ja käyttökateprosentti. Nostan esille asioita, jotka vaikuttavat yritysten kannattavuuden välisiin eroihin, ja annan lukijalle kuvan siitä, että mitä kaikkia kustannuksia jo olemassa olevan hevostalliyrityksen vuosittaisen tulosbudjetin sisältää.

Valitsin tämän aiheen, koska hevosala on mielestäni kiinnostava ja erittäin lähellä omaa sydäntäni. Olen harrastanut ratsastusta koko ikäni, ja viimevuodet olen myös työskennellyt alalla. Suoritin hevosalan tutkinnon Ypäjällä, ja valmistuin ratsastuksenohjaajaksi vuonna 2011. Valmistumisestani lähtien olen toiminut osa-aikaisena ratsastuksenohjaajana erinäisillä ratsastuskouluilla pääkaupunkiseudulla. Olen työskennellyt myös tallissa hoitaen hevosia ja tehden tallitöitä, joten minulla on todella monipuolinen tietotaito hevosalasta ja sen erilaisista ammateista. Tämä monipuolinen kokemukseni hevosalta oli suureksi hyödyksi tätä opinnäytetyötä tehdessä. Haastattelin tätä tutkimusta varten ratsastuskouluyltärää ja täysihoitotalliyrittäjää. Tein nämä haastattelut, koska niillä sain yksityiskohtaista arvokasta tietoa alan ammattilaisilta, ja näin ollen lisäarvoa ja luotettavuutta tutkimukselleni. Tilasin myös asiakastiedosta fiktiivisten yritysten kanssa samaa kokoluokkaa olevien yritysten tilinpäätöstiedot, ja vertailin niitä luomieni fiktiivisten yritysten tulosbudjetteihin.

1.3 Työn tavoite ja rakenne

Työni ideana oli tutkia hevosalan yleisimpiä yritystapoja ja vertailla niiden kannattavuutta keskenään. Tavoitteena oli luoda mahdollisimman realistiset ja yksityiskohtaiset tulosbudjetit kahdelle yritystavalle, ja nostaa niistä esille sellaiset kohdat, joissa yritystapojen budjetit eroavat toisistaan. Lopullisena tavoitteena oli analysoida kaikki syyt näihin eroavaisuuksiin, joita tulosbudjettien välillä oli.

Työ on jaoteltu tiivistelmään, kuuteen eri lukuun, lähteisiin ja liitetietoihin. Olen pyrkinyt jaottelemaan työn otsikoilla ja alaotsikoilla niin, että se on helppolukuinen, ja sisällysluettelosta pystyy helposti etsimään haluamansa kohdan. Luvussa kaksi kerron kustannuslaskennasta. Luku sisältää kustannuslaskennan perustietojen lisäksi teoriatiedot muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista, välittömistä ja välillisistä kustannuksista sekä yrityksen katteen ja tuloksen laskemisesta. Luvussa kolme kerron lukijalle hevosalasta yleisesti. Annan lukijalle käsityksen siitä, että minkälaisessa kokoluokassa hevosala toimii Suomessa, ja kuinka paljon alalla harrastaa ja työskentelee ihmisiä. Sen lisäksi käyn läpi yleisimpiä hevosalan yritystapoja. Luku neljä sisältää tiedot fiktiivisistä esimerkkiyrityksistä, jotka loin tutkimukseni empiiristä osaa varten. Luvussa käydään läpi kummankin yritystavan kustannuksien ja tulojen alkuperä ja laskentakeinot vuositasonalla, sekä esitellään yritysten tulosbudjetit. Luvussa viisi vertailen fiktiivisten esimerkkiyritysten tulosbudjetteja keskenään, ja nostan esille asioita, jotka vaikuttavat eroavaisuuksiin yritysten budjeteissa. Luku kuusi sisältää pohdintaosuuden, jossa analysoin työni onnistumista.

2 Kustannuslaskenta

Ratsastuskoulu ja täysihoitotalli ovat kummatkin palveluyrityksiä, eli niiden tehtävänä on tuottaa ja myydä palveluja kuluttajille. Palveluyrityksessä palvelut voidaan jakaa kahteen tyyppiin, jotka ovat palvelut jotka kulutetaan palvelun suorittamisen yhteydessä ja palvelut joita on mahdollista hyödyntää pitkänkin aikaa. Asiantuntemusta myyvissä palveluyrityksissä pääoman tarve on yleensä varsin vähäistä, mutta hevosalalla pääoman tarve on kuitenkin todella suuri. Palveluyrityksen toiminnan kannattavuuden määrittelee asiakkaiden määrä, eli saako yritys tarpeeksi asiakkaita, jotka ovat tyytyväisiä palvelujen laatuun ja hintaan. Palveluyrityksen toiminnan laatu ja sen koko vaikuttavat laskentatoimen tekniseen toteuttamiseen. (Jyrkkiö, Riistama 2004, 70-80)

Kustannukset ovat keskeisessä asemassa yrityksen laskentatoimen toteutuksessa. Yrityksen täytyy tuntea kaikki omat kustannuksensa, jotta toiminnan taloudellisuus ja kannattavuus voidaan selvittää. Taloudellinen päätöksenteko ja talouden ohjaus aloitetaan siitä, että selvitetään tarkastelukohteen tietyn ajanjakson kustannukset ja tuotot. Liiketoiminnan ohjauksella pyritään hyvään kannattavuuteen ja taloudellisuuteen. Kannattavuus koostuu yrityksen omasta toiminnasta aiheutuneiden tuottojen ja kustannuksen erotuksesta. Kannattavuuden tulkintaa varten voidaan muodostaa erilaisia mittareita, joita ovat esimerkiksi kauden rahamääräinen voitto, kate- tai voittoprosentit laskettuna liikevaihdosta tai sijoitetun pääoman tuottoprosentti. Taloudellisuus liittyy tuotannon tekijöiden tehokkaaseen hyödyntämiseen ja käytön kustannuksiin. Taloudellisuus riippuu siitä, kuinka alhaisin kustannuksin yritys pystyy valmistamaan tuotteensa. Eli mitä alhaisemmilla kustannuksilla tuote pystytään valmistamaan, sitä taloudellisempaa yrityksen toiminta on. (Neilimo, Uusi-Rauva 2014, 46-47)

2.1 Budjetointi

Yritykselle laaditaan tuleville toimintakausille suunnitelmia tavoitteiden asettamiseksi. Suunnitelmat jotka laaditaan pidemmälle ajanjaksolle ovat suuntaa antavia. Pitkän aikavälin strategiset suunnitelmat koskevatkin esimerkiksi yritysrakenteen muuttamista tai toiminnan laajentamista uusille markkina-alueille. Suunnitelmat ovat sitä tarkempia, mitä lyhyemmälle aikavälille ne laaditaan. Suunnitelmien laatiminen auttaa yritystä saa-

vuttamaan kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden asetetut tavoitteet, koska tarpeellisiin toimiin osataan ryhtyä tarpeeksi ajoissa. Yritys välttyy epäsuotuisilta yllätyksiltä, kun tulevat muutokset ja ongelmat on selvitetty etukäteen.

Budjetti on tietyn ajanjakson tavoitteeksi asetettu taloudellinen toimintasuunnitelma. Budjetti eli talousarvio sisältää euromääräiset arviot kustannuksista ja tuotoista, jotka syntyvät suunnittelukauden aikana. Budjetti on tavoite, jota yritys pyrkii toteuttamaan aktiivisin toimenpitein. Toiminnan edetessä tulosta seurataan koko ajan, ja tulevien tavoitteiden saavuttamiseksi suunnitelmia saatetaan joutua tarkistamaan ja muuttamaan. Budjetointi tarkoittaa budjetin laatimista ja budjetin toteutumisen seuranta. Toimintakauden lopussa budjetoituja lukuja verrataan toteutuneisiin ja selvitetään mahdolliset erot ja niiden syyt.

Yleisin budjetti on tulosbudjetti. Siitä käy ilmi yrityksen kannattavuustavoite, ja siksi se laaditaan tuloslaskelman rakenteen mukaisesti. Tulosbudjetti on suoriteperusteinen ja siinä esitetään kaikki budjettikauden ennakoidut tuotot ja kustannukset. Tulosbudjetin luvut voidaan ottaa osabudjeteista, joita ovat esimerkiksi myyntibudjetti, ostobudjetti, markkinointibudjetti, henkilöstöbudjetti ja muiden kiinteiden kustannusten budjetti. Pienet yritykset eivät yleensä tee osabudjetteja, vaan budjetoidut luvut merkitään suoraan tulosbudjettiin. Jotta tulosbudjetin toteutumisen seuranta olisi mahdollisimman helppoa, niin se laaditaan yleensä tuloslaskelman muotoon. Budjetin luvut voidaan antaa kirjanpidon perustietoihin, jolloin poikkeamat toteutuneiden ja budjetoitujen tuottojen ja kustannusten välillä saadaan helposti selville. Tulosbudjetin teko kannattaa aloittaa toimintaa rajoittavasta tekijästä, joka on tavallisesti myynti. Toimintaa rajoittava tekijä vaikuttaa muihin osa-alueisiin niin, että esimerkiksi suunnitelmat ostojen osalta voidaan tehdä vasta kun myyntisuunnitelmat ovat selvillä. Budjetin laatimisessa hyödynnetään budjettivuotta edeltäneen vuoden lukuja ja niiden analysointia. Lisäksi pyritään ennakoimaan kilpailutilanne ja markkinoilla tapahtuvat muutokset.

Yrityksen rahan riittävyyttä ennakoidaan rahoitusbudjetin avulla. Rahoitusbudjetti on maksuperusteinen, ja siihen merkitään kaikki kassaanmaksut ja kassastamaksut niiden alkuperästä riippumatta. Tarkan rahoitusbudjetin avulla voidaan varmistaa rahan riittävyys tarkastelukaudella. Kassa- eli maksivalmiusbudjetti on lyhyen aikavälin rahoitusbudjetti. Kassabudjettia tehdessä yrityksen pitää ennakoida kaikki toiminnasta aiheutu-

vat kassaanmaksut ja kassastamaksut. Budjetoinnissa täytyy ottaa huomioon myyntituottojen, tavaraostojen, palkkojen, vuokrien, korkojen ja muiden tulosbudjettiin sisältyvien erien lisäksi kalusto- ja laitehankintojen sekä muiden hankintojen aiheuttamat kassastamaksut. Kassabudjettiin ei oteta mukaan poistoja, koska ne eivät aiheuta rahan vähentymistä. Kassabudjettiin sisältyvät myös lainojen nostot ja lyhennykset sekä mahdollinen osingonjako, koska ne aiheuttavat maksuja. Myyntibudjetin luvut muutetaan maksuperusteisiksi, koska rahamäärä täytyy merkitä sen kuukauden kassabudjettiin, jolloin asiakkaalta saadaan maksu eikä sen mukaan, milloin tavara on toimitettu ja lasku lähetetty. Samalla idealla ostobudjettiin sisältyvät ostot merkitään kuukausittaisiin kassabudjetteihin silloin, kun yritys maksaa ostolaskut, eikä silloin kun yritys on saanut laskun. Riippuu maksuajan pituudesta, milloin yritys maksaa laskun ja raha lähtee kassasta. Kassabudjetin avulla yritys voi ennakoida mahdollisen tulevan rahoitusvajauksen, jolloin sen on ryhdyttävä hankkimaan tilapäisrahoitusta kassakriisin välttämiseksi. Jos sen sijaan kassabudjetin perusteella on syytä olettaa, että likvidejä varoja on runsaasti, pitää selvittää varojen sijoitusmahdollisuuksia tuottojen saamiseksi.

Budjetoitavan kauden pituus riippuu keskeisesti siitä, mitä budjetoidaan. Strategisessa budjetoinnissa aikaväli on pitkä. Tulosbudjetti tehdään usein koko tilikaudeksi, ja se on hyvä jakaa vielä neljännesvuosi- ja kuukausibudjeteiksi tai myyntikausiksi, jotta budjetin toteutumista pystytään seuraamaan helposti toimintakauden aikana. Myös rahoitusbudjetti voidaan laatia koko tilikaudelle. Koska maksut eivät tavallisesti sijoitu tasaisesti eri kuukausille, rahan riittävyyttä juokseviin maksuihin on seurattava myös lyhyemmällä aikavälillä. Lyhyen aikavälin rahoitusbudjetti nimetään yleensä maksuvalmius-, likviditeetti- tai kassabudjetiksi, ja se on usein syytä laatia kuukauden, viikon tai jopa päivän tarkkuudella. Rahoitusbudjetissa joka tehdään pidemmälle aikavälille voidaan asettaa myös rahoitusrakennetta ja vakavaraisuutta koskevia tavoitteita, jolloin ollaan strategisen suunnittelun tasolla. Tulosbudjetissa luvut esitetään yleensä ilman arvonlisäveroa ja rahoitusbudjetissa sen sijaan arvonlisäverollisena. Luvut sisältävät rahoitusbudjetissa arvonlisäveron sen takia, koska laskuissa verottomaan hintaan lisätty arvonlisäverokin aiheuttaa maksuja. Pienessä yrityksessä budjetit laatii yleensä yrityksen omistaja tai yrityksen johto yhdessä talousosaston kanssa. Henkilöstön osallistuminen budjetin tekoon on yrityskohtaista. (Tomperi 2014, 141-155)

2.2 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Kustannukset jaotellaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin sen mukaan, että mistä kustannus on peräisin. Kustannusten jakoperusteena on se, että miten kustannukset riippuvat yrityksen toiminta-asteesta. Muuttuvat kustannukset riippuvat valmistettavien ja myytävien tuotteiden määrästä, eli valmistus- ja myyntimäärien lisääntyessä kustannuksia aiheutuu entistä enemmän. Jos taas tuotannon- ja myynnin määrä vähenee, niin myös kustannukset pienenevät. Valmistustoimintaa harjoittavassa yrityksessä muuttuvia kustannuksia ovat mm. raaka-ainekustannukset, tuotteiden valmistuksesta maksettavat palkat sekä valmistuksesta johtuvat energiakustannukset. Palveluyrityksessä muuttuvia kustannuksia ovat sellaiset kustannukset, jotka pienenevät kun palveluiden myyntimäärä pienenee, tai vaihtoehtoisesti suurenevat jos palveluita myydään enemmän.

Kiinteät kustannukset ovat kustannuksia, joiden suuruus ei riipu suoraan valmistettavien ja myytävien tuotteiden määrästä. Tällaisia kustannuksia ovat mm. vuokrat, poistot, kuukausipalkat, kiinteistä palkoista johtuvat henkilösivukulut, mainonta ja korot. Eli käytännössä kaikki kustannukset, jotka eivät automaattisesti pienene, vaikka myynti vähenisi. Vaikka yritys ei saisi yhtään tuotetta myytyä tiettyä ajanjaksona, niin yritykselle syntyy silti toiminnasta kiinteitä kustannuksia. Ei voida kuitenkaan aivan yksiselitteisesti sanoa, kuuluuko kustannus muuttuviin vai kiinteisiin. Jako riippuu aikavälistä ja siitä, millä tasolla asiaa tarkastellaan. Lyhyemmällä aikavälillä useisiin kustannuksiin ei voida vaikuttaa jolloin ne luokitellaan kiinteiksi. Pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna kustannuksiin voidaan vaikuttaa, ja silloin ne luokitellaan muuttuviksi. (Tomperi 2014, 18-19)

2.3 Välittömät ja välilliset kustannukset

Kustannukset ryhmitetään laskentateknisesti kahteen ryhmään; välittömiin ja välillisiin. Kustannukset jaotellaan välittömiin ja välillisiin aiheuttamisperiaatteella. Välittömät kustannukset ovat sellaisia kustannuksia, jotka kustannuslaskennassa kohdistetaan suoraan suoritteisiin. Tavallisimpia välittömiä kustannuksia valmistusyrityksissä ovat ainekset ja valmistuspalkat. Esimerkiksi täysihoitotallintoiminnassa yksi hevosen hoitokuukausi on yrityksen yksittäinen tuote, jolloin kustannukset, jotka voidaan kohdistaa suo-

raan hevosen ylläpitoon ovat välittömiä kustannuksia. Usein välittömät kustannukset ovat muuttuvia kustannuksia.

Välilliset kustannukset ovat niitä kustannuksia, joiden kohdistamisessa suoritteisiin käytetään tiettyjä välivaiheita ja jakoperusteita. Näitä kustannuksia ei siis joko voida kohdistaa aiheuttamisperiaatteen mukaisesti suoraan suoritteisiin tai niiden käsittely on välittöminä kustannuksina turhan työlästä. Välillisistä kustannuksista käytetään usein nimitystä yleiskustannukset. Ne voivat olla muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia. Välillisten kustannusten käsittelyä tarkastellaan kustannuslaskennan toimeenpanon yhteydessä. (Jyrkkiö, Riistama 2004, 61-62)

2.4 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskenta ja siihen sisältyvä kannattavuusajattelu ovat sopivia keinoja lyhyen aikavälin kannattavuuden tarkasteluun. (max. vuosi.) Lyhyellä aikavälillä muuttuvien kustannusten voidaan olettaa pysyvän saman suuruisina kohti kutakin yksikköä, vaikka myynnin tai valmistuksen määrä jonkin verran vaihtelisikin kuukaudesta riippuen. Oletetaan siis, että jokainen valmistettu ja myyty tuote aiheuttaa yhtä suuret muuttuvat kustannukset kappalemäärästä riippumatta. Myös kiinteiden kustannusten yhteismäärän oletetaan pysyvän samana, vaikka toiminta-aste muuttuisi. Katetuottolaskelmassa myyntituotosta vähennetään ensin muuttuvat kustannukset, jolloin saadaan katetuotto. Voitto syntyy kuitenkin vasta sen jälkeen, kun katetuotosta on vähennetty kiinteät kustannukset. Jos yrityksen kiinteät kustannukset ovat suuremmat kuin katetuotto, niin silloin syntyy tappiota. Mitä suuremmat kiinteät kustannukset yrityksellä on, niin sitä enemmän tarvitaan katetuottoa. Kun yrityksen tuloksesta on vähennetty kate ja kiinteät kustannukset, mutta poistoja, rahoituskuluja ja veroja ei ole vielä vähennetty, niin silloin tulosta kutsutaan käyttökatteeksi. Tässä tutkimuksessa laskenkin juuri yritysten käyttökatteita, eli toiminnasta aiheutuvia tuottoja ja kuluja.

Katetuottoprosentti (KTP) kertoo montako prosenttia yrityksen katetuotto on myyntituotosta.

$$\text{Katetuotto\%} = \frac{100 \times \text{katetuotto(KT)}}{\text{myyntituotot}}$$

Käyttökateprosentti ilmoittaa montako prosenttia yrityksen voitto on myyntituotoista ennen poistojen, rahoituskulujen ja verojen vähentämistä tuloksesta.

$$\text{Käyttökate\%} = \frac{100 \times \text{käyttökate}}{\text{myyntituotot}}$$

Voittoprosentti kertoo montako prosenttia yrityksen lopullinen voitto on sen myyntituotoista.

$$\text{Voitto-\%} = \frac{100 \times \text{voitto}}{\text{myyntituotot}}$$

(Tomperi 2014, 32-33)

2.5 Pääoman tuottoastemenetelmä

Pääomantuottoastemenetelmä on yksinkertaistettu sisäisen korkokannan menetelmä. Pääoman tuottoastetta kutsutaan nimityksellä ROI, joka tulee sanoista return on investment. Se saadaan jakamalla tyypillisen vuoden investoinnin nettotuotto keskimääräisellä investoinnilla. Sisäisen korkokannan menetelmää pystytään yksinkertaistamaan jättämällä suoritusten eriaikaisuus pois laskelmista, ja tilalle voidaan ottaa korjaavaksi tekijäksi investoinnin poistot. Tällainen laskentamenetelmä on yksinkertainen, mutta antaa kuitenkin usein riittävän tarkat tiedot. Laskentamenetelmän riittävä tarkkuus johtuu siitä, että jos lähtöarvojen epävarmuus on suuri, niin täsmällinen laskenta ei aina hyödytä päätöksen teossa enempää kuin likiarvoilla laskeminen. Sisäisen korkokannan menetelmässä voidaan siis ottaa perusteeksi joko investointiin sidottu koko pääoma tai keskimääräinen pääoma. Tällöin vaihtoehtojen vertailussa on tietenkin käytettävä samaa menettelytapaa. Tällaisella rajaustavalla investointivaihtoehdot asettuvat samaan edullisuusjärjestykseen riippumatta laskentatavasta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 222-223)

3 Hevosala

3.1 Hevosala yleisesti

Hevosala on suuri toimiala, joka on kasvattamassa suosiotaan koko ajan Suomessa sekä myös monissa muissa maissa. Hevosala tarjoaa elinkeinon, erilaisia työmahdollisuuksia sekä erilaisia tapoja monipuoliseen hevosharrastamiseen kaupungeissa, kunnissa ja maaseudulla. Hevostalouden ansiosta maaseutu elävöityy, ja taas kaupungeissa kaupunkilainen pääsee tuntemaan olevansa lähempänä luontoa hevosten ansiosta tallilla käydessään. Hevosala työllistää suomessa yli 15 000 henkilö ja Suomessa on tällä hetkellä noin 16 000 tallia. Hevosten määrä on jatkuvassa kasvussa, ja tällä hetkellä Suomessa on hevosia noin 75 000. Hevosalan välilliset vaikutukset ovat näistä luvuista kuitenkin vielä moninkertaiset muun muassa monipuolisten palvelujentarjonnan, rehu-, rakentamis- ja varustekaupan kautta. Hevosala on muuttamassa koko ajan pikkuhiljaa muotoaan, ja tulevaisuudessa hevonen nähdäänkin vielä vahvemmin hyvinvoinnin edistäjänä matkailu-, kuntoutus ja virkistyspalveluissa. (Suomen Ratsastajainliitto a. 2015)

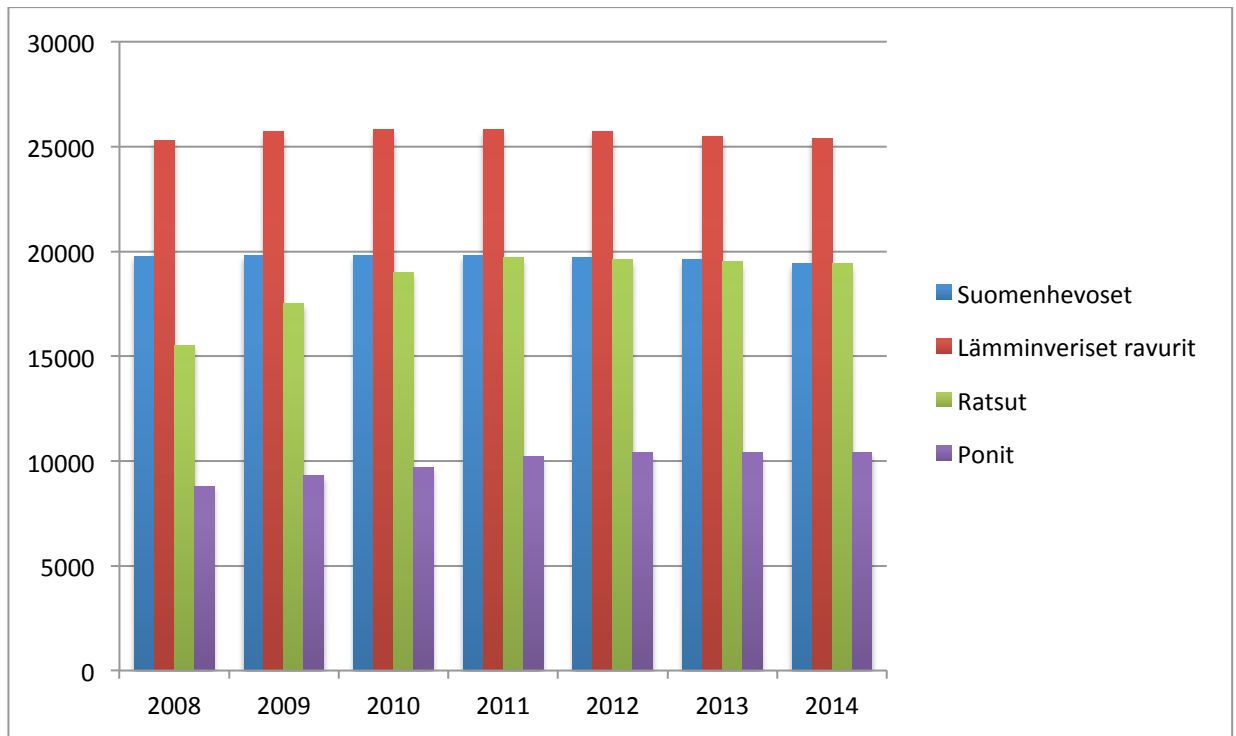
Hevosten parissa työskentelee tai harrastaa kaiken ikäisiä ihmisiä, niin miehiä, naisia kuin lapsiakin. Hevosala jakaantuu karkeasti katsottuna kahteen osioon, ravi- ja ratsastusurheiluun. Raviurheilun harrastajia ja seuraajia on Suomessa noin 200 000 ja ratsastuksen harrastajia on 170 000, eli hieman vähemmän. Hevospelien vaihto, joka toimii pääasiassa ravipuolella, oli vuonna 2014 231,1 miljoonaa euroa. Suomessa järjestetään paljon erilaisia hevosurheilutapahtumia ravi- ja ratsastusurheilun parissa. Hevosurheilutapahtumat vaihtelevat tunnelmallisista kesäraveista, jääraveista ja paikallisista seurojen ratsastuskilpailuista aina kymmeniätuhansia hevosurheilusta kiinnostuneita suomalaisia kokoaviin ratsastus- ja raviurheilun suur tapahtumiin. Suomen suurimpia hevosurheilutapahtumia ovat eripuolilla Suomea pidettävät Kuninkuusravit ja ratsu-puolella vuosittainen Helsinki International Horse Show.

Alla taulukko, josta käy ilmi, mitkä olivat vuoden 2014 kävijämäärältään suurimmat hevosurheilutapahtumat.

Taulukko 1. Kävijämäärät hevosurheilutapahtumissa vuonna 2014

TAPAHTUMA	KÄVIJÄMÄÄRÄ
Helsinki International Horse Show 23.-26.10.2014	45 100
Helsinki Horse Fair 8.-9.3.2014	40 000
Kuninkuusravit, Pori 2.-3.8.2014	33 500
St Michel-ravit, Mikkeli 19.-20.7.2014	23 000
Hevoset -messut, Tampere 5.-6.4.2014	15 000
Suur-Hollola –ajo, Lahti 5.-6.7.2014	14 500
Kymi GP –ravit, Kouvola 14.6.2014	10 400
Suomenratsujen Kuninkaalliset, Ypäjä 4.-7.9.2014	10 000
Finlandia –ajo, Vermo 10.5.2014	9 150

Seuraavaksi alla on kaavio, josta käy ilmi hevosten määrä Suomessa vuosina 2008-2014. Kuten kaaviosta näkee, niin Suomessa on eniten ravihevosia, ja sen jälkeen tasaisesti suomenhevosia ja muita ratsuja. Ravihevosten määrä on pysynyt aikalailla saman vuodesta 2008 lähtien, mutta ratsastuksessa käytettävien hevosten määrä on kasvanut vuodesta 2008 vuoteen 2011 tasaisesti, jonka jälkeen kasvu on laman takia pysähtynyt. Tästä voi siis päätellä, että ratsastusurheilun suosio Suomessa on kasvanut viime vuosina.

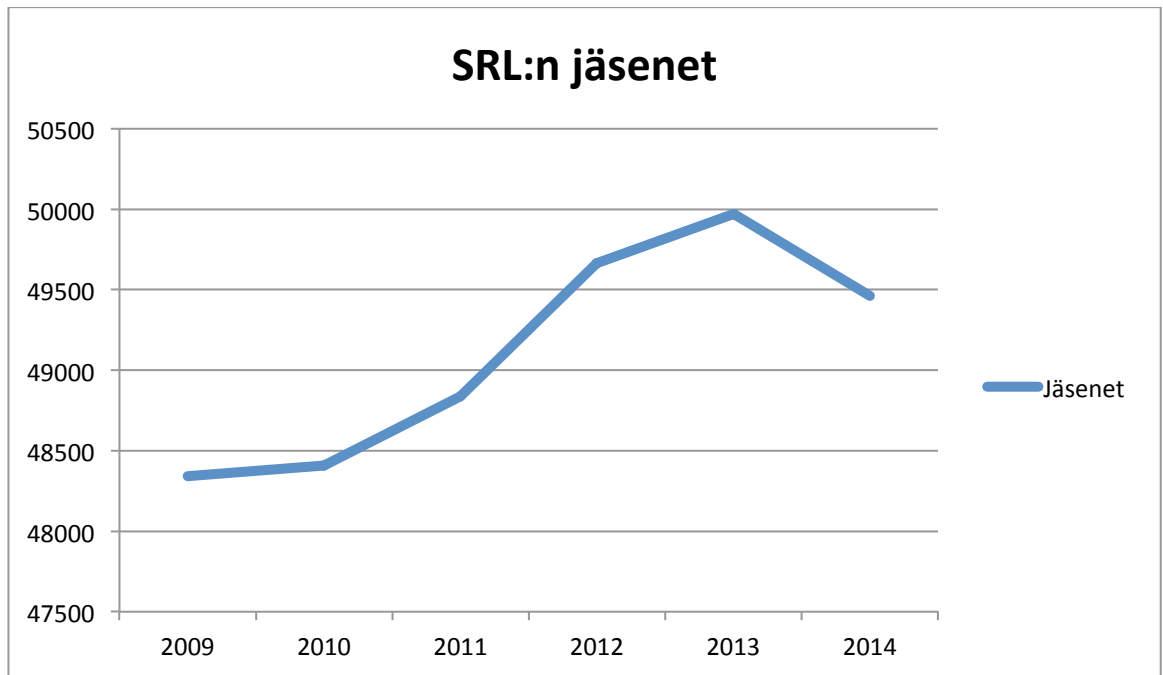


Kuvio 1. Hevosten määrä Suomessa v. 2008-2014 (Hevostalous lukuina 2014, 3-5)

3.2 Suomen Ratsastajainliitto Ry

Suomessa ratsastajille ja muillekin ratsastusurheilun parissa pyöriville on perustettu SRL, eli Suomen Ratsastajainliitto Ry. SRL on Suomen ratsastusurheilun keskusjärjestö, ja se on perustettu vuonna 1920. Liiton ideana on edistää ratsastusta yleisenä urheilu- ja liikuntakasvatusmuotona, kehittää Suomen ratsastuksenopetusta sekä järjestää kilpailuja. SRL:än tehtävänä on toimia kaikkien ratsastuksen harrastajien etujärjestönä, ja se ajaa sekä huippu-urheilun, että kuntoharrastajien asiaa. Ratsastajainliiton yksi keskeisimmistä tehtävistä on hevosten hyvinvoinnin turvaaminen kaikessa harraste- ja urheilutoiminnassa. Suomen ratsastajainliitto on kansainvälisen ratsastajainliiton Fédération Equestre Internationale (FEI) jäsen vuodesta 1923 lähtien. (Suomen Ratsastajainliitto b. 2015)

Seuraavalla sivulla on käyrä, joka kertoo SRL:än jäsenten määrän vuodesta 2009 alkaen.



Kuvio 2. Suomen Ratsastajainliiton jäsenet v. 2009-2014 (Hevostalous lukuina 2014, 5)

Suomen Ratsastajainliitto on säätänyt tietyt minimivaatimuksen esimerkiksi ratsastuskouluille ja yksityistalleille, ja jos talli läpäisee nämä vaatimukset, saa se käyttää nimitystä ”SRL:än hyväksymä”. Jos kyseessä on esimerkiksi ratsastuskoulu, niin se saa luvan käyttää tunnusta ”SRL:än hyväksymä ratsastuskoulu”. Kun talli on SRL:än hyväksymä, niin silloin se saa yleensä paremmin asiakkaita, koska nykyajan ratsastajat ovat melko valveutuneita siihen, että hevosia hoidetaan hyvin ja tilat ja opetus ovat asianmukaisia. Tämä SRL:än hyväksyminen antaa asiakkaille takuita siitä, että tallin toiminta on asianmukaista. Alla olevasta taulukosta käy ilmi, kuinka paljon Suomessa on ollut vuodesta 2009 alkaen SRL:än hyväksymiä talleja.

Taulukko 2. SRL:än jäsentallien määrä v. 2009-2014 (Hevostalous lukuina 2014, 5-6)

Vuosi	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Harrastetallit	45	51	64	72	69	75
Ratsastuskoulut	227	225	230	237	231	244
Yksityistallit	13	14	15	15	25	34
Yhteensä	285	290	309	324	325	353

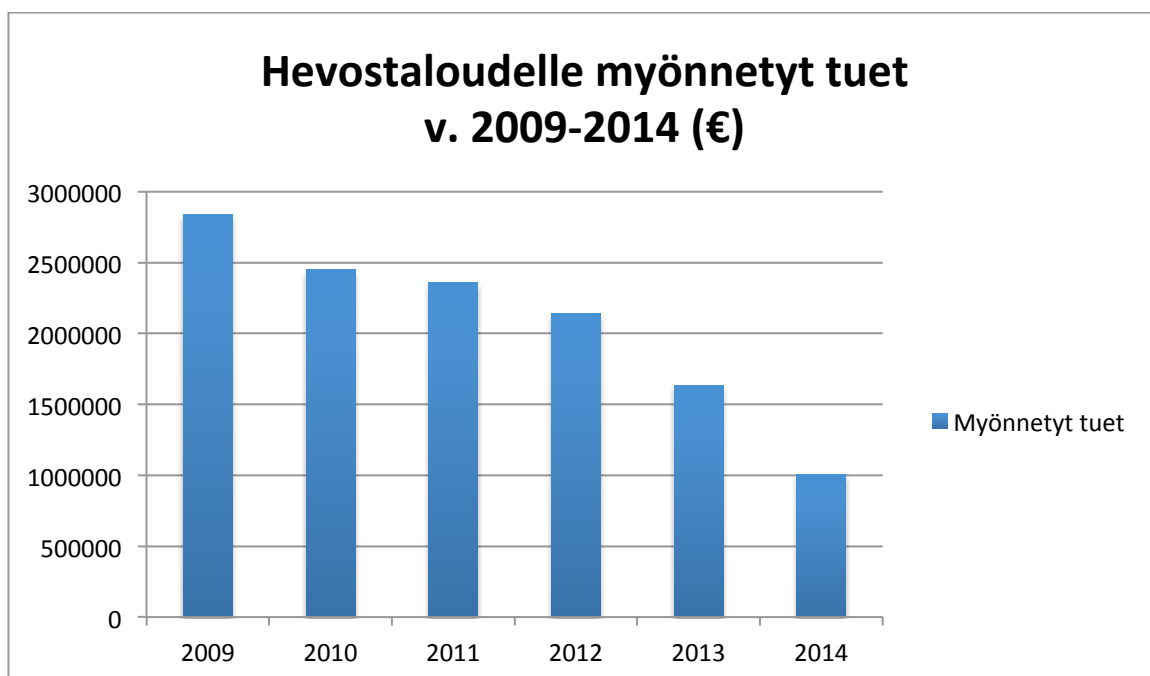
3.3 Kannattavuus yleisesti

Vaikka ratsastus on keskimäärin kasvattanut suosiotaan vuosi vuodelta Suomessa, niin on hevosala silti haastava ala elinkeinotoimintaan. Tämä johtuu siitä, että hevosten pito on erittäin kallista ja niiden hoitamiseen kuluu erittäin suuria määriä rahaa. Yrittäjä tarvitseekin hyvän liikeidean ja tarkasti suunnitellun toiminnan, jotta hevosiin menevät kulut saadaan liiketoiminnalla kuitattua ja sen lisäksi toiminnasta jää katetta. Usein kuullaan sanottavankin, että hevosalalla työskentely on elämäntapa-ammatti. Usein tälle alalle hakeutuvat eivät tee sitä rahan takia, vaan heille hevosten kanssa toimiminen on intohimo. Kuten viime vuosien hevostenmääristä ja SRL:än jäsenten määristä voi päätellä, niin Suomen talouden huonontuminen on vaikuttanut myös hieman hevosurheiluun viimeisen parin vuoden aikana. Kuitenkin esimerkiksi SRL:än hyväksymien tallien määrä on kasvanut, josta voisi päätellä, että tarjonta on kasvanut viimeisten vuosien aikana. Karkeasti katsottuna kilpailua on siis entistä enemmän ja maksukykyisiä asiakkaita viime aikojen heikon taloustilanteen takia vähemmän. Tämä vaikeuttaa kannattavan yritystoiminnan pyörittämistä jo ennestään haastavalla hevosalalla. Kuten ylempänä jo mainitsin, niin Suomen Ratsastajainliiton jäsenyys parantaa yrittäjän kilpailukykyä. Aina SRL:än vaatimusten täyttäminen ei ole kuitenkaan aivan helppoa, koska vaatimukset ovat toisinaan esimerkiksi taloudellisten syiden takia vaikea toteuttaa. Kuten tekstistäkin käy ilmi, niin hevosala on taloudellisesti erittäin haastava monellakin tapaa yrittäjälle. Siinä on kuitenkin paljon myös hyviä puolia, joiden takia niin monet yrittäjät jaksavatkin hevosalalla toimia. Alan ehdottomasti parhaimpia puolia on työskenteleminen eläinten kanssa, ja vielä yleensä rauhallisessa maalaismaisessa ympäristössä. Hevosten kanssa työskentely on niin antoisaa, että se saa yrittäjät jaksamaan vaikeista olosuhteista huolimatta.

Hevonen on tuotantoeläin ja kuuluu osaksi suomalaista maataloutta ja taajamien sekä kaupunkien läheisyydessä suoritettavaa palveluntuotantoa. Kasvualaa pystytään nopeuttamaan niin, että yhteiskunnallisia tukia ohjataan alaan liittyvien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Loppujenlopuksi koko suomalainen maaseutu ja yhteiskunta ovat hyödynsaajina. Hevosalalle jaetaankin jonkun verran tukia, ja tässä alla taulukko tukien jakamisesta vuosina 2009-2014.

Taulukko 3. Hevostalouden tuen jakautuminen (Hevostalous lukuina 2014, 13)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Maatilat, joilla hevosia	?	?	?	5 002	4 437	4 121
Hevosmäärä maatiloilla	31 300	31 600	31 600	30 700	28 195	26 344
Kansainvälistä hevostukea saaneet tilat	3 745	3 561	3 311	3 074	2 271	1 679



Kuvio 3. Hevostaloudelle myönnetyt tuet v. 2009-2014 (Hevostalous lukuina 2014, 13)

Kuten taulukoista voi huomata, niin maatilojen määrä, joilla on hevosia, on laskenut vuosittain, mutta ei kuitenkaan yhtä paljoa, kuin kansainvälistä hevostukea saavien tilojen määrä on pienentynyt vuosittain. Viimeaikaisen taloudellisen lama-ajan vaikutukset voi huomata siis myös hevostaloudelle myönnettyjen tukien määrässä.

(Hevostalous lukuina 2014, 13)

3.4 Yritystavat

Hevosalalla voi harjoittaa yritystoimintaa monin eri tavoin, joko toiminimellä tai sitten perustaa isomman yrityksen. Toiminimellä työskentelevien palveluammatteja ovat esimerkiksi kengittäjä, eläinlääkäri, ratsastuksenopettaja ja raviohjastaja. Näissä ammateissa ei tarvitse perustaa omaa tallia, jolloin alkupääoman tarve onkin huomattavasti pienempi yrittäjäksi ryhtyessä. Keskityn kuitenkin tässä työssä hevosalan yrityksiin, joissa yrittäjällä on hevostalli. Käyn alempana läpi yleisimpiä sellaisia yritystapoja. Usein hevosalan yrittäjä tekee montaa eri asiaa, ja vain muutamasta yritystavasta on mahdollista saada kannattava harjoittamalla vain kyseistä toimintaa.

3.4.1 Ratsastuskoulutoiminta

Ratsastuskoulutoiminta on yksi harvoista hevostalouden yrityskeinoista Suomessa, jota harjoitetaan ilman oheisliiketoimintaa niin, että toiminnasta voidaan saada kannattavaa. Ratsastuskoulun yritysidea on myydä ratsastustunteja ratsastuskoulun hevosilla asiakkaille.

Ratsastuskoulussa opetetaan ratsastusta eri ikäisille ja -tasoisille harrastajille. Valtaosa ratsastuksen harrastajista ei omista omaa hevosta, ja useat hevosen omistajatkin käyvät ratsastuskoulussa tunneilla tai valmennuksissa, joten ratsastuskoulujen rooli on erittäin merkittävä ratsastusurheilulle. Ratsastuskouluissa on alkeiskursseja aloittelijoille ja siitä ylöspäin eri tasoisia ryhmiä eri tasoisille ratsastajille. Vakioasiakkaalla on yleensä vähintään yksi säännöllinen viikkotunti, mutta usein ratsastuskoulun asiakkaille voi olla kaksi, kolme tai neljäkin viikkotuntia. Tuntikäytössä olevia hevosia kutsutaan tuntihevosiksi tai opetushevosiksi, ja niiden lukumäärä vaihtelee riippuen ratsastuskoulun suuruudesta. Tuntihevosten lukumäärä määrää sen, että kuinka paljon ratsastustunteja ratsastuskoulu pystyy esimerkiksi päivässä pitämään. Tuntihevoselle suositus maksimituntimäärä päivässä on 3 tuntia, ja varsinkin SRL:än hyväksymien ratsastuskoulujen on pakko pitää tästä kiinni. Sen lisäksi tuntihevosella olisi hyvä olla välillä kevyempiä päiviä niin, ettei se aina mene kolmea tuntia päivässä.

Suomalaisissa ratsastuskouluissa opetustunnit ovat yleensä ryhmätunteja, ja ryhmän koko vaihtelee yleensä neljästä kuuteen, SRL:än hyväksymillä talleilla maksimiryhmäko-

ko on 9 ratsastajaa. Mitä pienempi on ryhmä koko, niin sen kalliimpi tunti on asiakkaalle. Yleinen toimintatapa on, että ratsastuskouluissa on aina syyskausi elokuusta joulukuuhun ja kevätkausi tammikuusta toukokuuhun, ja kesällä järjestetään erikseen leirejä tai kesäkursseja. Ratsastuskoulut järjestävät myös usein ratsastuskoululaisille seuratason harjoituskilpailuja, joiden avulla asiakkaat voivat harjoitella kilpailemista. Ratsastuskouluissa opetetaan yleensä koulu-, este- ja maastoratsastusta. Useimmilla ratsastuskouluilla pääpaino on kouluratsastuksen opettamisessa, mutta jotkut ratsastuskoulut voivat suuntautua myös enemmän esimerkiksi esteratsastuksen opetukseen.

Ratsastuskoulu tarvitsee toimintansa pyörittämiseen siis X määrän tuntihevosta, ja sen lisäksi hyvät tilat ja ammattitaitoisen henkilökunnan. Useimmilla isoilla ratsastuskouluilla on sekä maneesi että ratsastuskenttä ratsastustuntien pitoa varten. Lisäksi tarvitaan esimerkiksi talli, tarhat, lantala ja parkkipaikka asiakkaita varten. Ratsastuskoulun kannattavuuden kannalta tärkeä asia on sijainti, ja ratsastuskoululle kannattavin sijainti onkin yleensä pääkaupunkiseutu, koska siellä asuu suurin osa ratsastuksen harrastajista, eli ratsastuskoulun kohderyhmä. Ratsastuskoulun kaikki myynti tulee myydyistä ratsastustunneista, joten hinnoittelun pitää olla tarkasti suunniteltu, jotta ratsastustuntien myymisellä saadaan kaikki kulut kuitattua ja sen lisäksi yritystoiminnasta jää katetta.

Ratsastuskoulun pitämiseen tarvitaan vankkaa osaamista yrityksen raha-asoiden hoitamisesta, sekä yrittäjällä täytyy olla todella vankka ja pitkä kokemus hevosista ja ratsastuksesta. Yrittäjän pitää pystyä käsittämään tarkasti mihin kaikkeen ratsastuskoulun pitämisessä kuluu rahaa. Yrittäjä ei pysty yksin pyörittämään isoa ratsastuskoulua, vaan hän tarvitsee ammattitaitoisia työntekijöitä. Työntekijöitä ratsastuskouluun tarvitaan hoitamaan hevosia ja pitämään ratsastustunteja, tekemään tarvittavia huoltotöitä sekä huolehtimaan yrityksen kirjanpidosta ja muusta taloushallinnosta. Yrittäjällä täytyy olla kykyä toimia esimiehenä alaisilleen. Tallityöntekijöiltä vaaditaan vankkaa osaamista hevosten käsittelystä, hoidosta ja ruokinnasta. Ratsastuksenopettajalta vaaditaan näiden taitojen lisäksi hyvää ratsastustaitoa, ja koulutus vähintään ratsastuksenohjaajaksi. (Haastattelu a. 2015) (Suomen Ratsastajainliitto c. 2015).

Jos yritys haluaa kuulua SRL:ään, niin SRL:än puolelta tulee monia minimivaatimuksia tallille. Vaatimuksia ovat mm. opettajien koulutustaso, tallityöntekijöiden koulutustaso,

hevosten koulutustaso ja ikä sekä hevosten ratsastustuntimäärä päivässä. (Suomen ratsastajainliitto d. 2015)

3.4.2 Täysihoitotallit

Täysihoitotallit ovat toinen yrityskeino, jota on mahdollista harjoittaa Suomessa niin, että siihen ei tarvita muuta toimintaa rinnalle. Täysihoitotallia kutsutaan usein nimityksellä yksityistalli. Yksityistallit ovat talleja, joissa on yksityisten ihmisten hevosia, eikä siellä harjoiteta ratsastuskoulutoimintaa. Täysihoitotallin liikeidea on myydä hoitopaikkoja asiakkaiden hevosille. Yleensä yrittäjä tarjoaa asiakkaan hevoselle täsihoidon, joka sisältää hevosen tallipaikan, tarhauksen, ruokinnan ja karsinan siivoamisen. Ratsastajan vastuulle jää hoitaa hevosen liikuttaminen ja muu hyvinvoinnista huolehtiminen. Täysihoitotallin yrittäjä ei siis joudu maksamaan hevosten lisäväkirehuja, varusteita, lääkintää, kengitystä yms. toisin kuin ratsastuskoulun pitäjä.

Asiakas maksaa kerran kuukaudessa tietyn suuruisen tallivuokran yrittäjälle hevosen tallipaikasta. Hinnoittelu on tässäkin tapauksessa äärimmäisen tärkeää, koska yrittäjän täytyy saada kuitattua tallivuokrilla kaikki mahdolliset tallin pitoon menevät kustannukset, ja saada katetta siihen päälle. Täysihoitotallin pitäjä joutuu maksamaan vuokran, sähkö- ja vesilaskut, hevosten ruuat sekä lukuisat muut kulut, joita täysihoitotallin pyörittämiseen uppoaa. Näiden kaikkien kulujen pohjalta yrittäjä arvioi hinnan yhden hevosen täsihoidolle niin, että saa siitä katetta. SRL:än vaatimukset yksityistallin jäsenyydelle liittoon koskevat hevosten asianmukaista hoitoa sekä rakennuksia ja muita tarvittavia puitteita. (Suomen Ratsastajainliitto e. 2015)

Täysihoitotallin pitäjä tarvitsee melko lailla samat puitteet kuin ratsastuskoulukin, eli tarvitaan kenttä ja mahdollisesti myös maneesi, talli (jossa kaappitilaa jokaiselle asiakkaalle ja tarvittavat sosiaalitilat), tarhat, lantala, ammattitaitoiset tallityöntekijät sekä parkkipaikat. Kuten ratsastuskoulullekin, niin myös täysihoitotallille sijainti on äärimmäisen tärkeä, jotta talli saadaan täyteen asiakkaita. Täysihoitotallinkin on siis kannattavinta kysynnän puolesta sijaita pääkaupunkiseudulla. Heti kun lähdetään kauemmas pääkaupunkiseudulta, niin asiakaskunta pienenee huomattavasti, ja vastaavasti kilpailu

kovenee kun talleja on enemmän. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella tallivuokrat ovatkin huomattavasti matalampia.

Tässäkin yritystavassa on muutamia haasteita; Hevosen pitäminen on aina kallista, ja varsinkin viime aikojen vaikean taloustilanteen takia osa kuluttajista (hevosenomistajista) ei pysty maksamaan yrittäjän haluamaa suurta vuokraa. Jos yrittäjä joutuu laskemaan vuokraa, tai talli ei ole täynnä, niin toimintaa on vaikea saada kannattavaksi. Kilpailu alalla on kovaa, ja halvemmilla hinnoilla samaa palvelua samanlaisilla puitteilla myyvät yrittäjät saavat asiakkaat, jolloin muutkin talliyrittäjät joutuvat laskemaan hintojaan, tai ainakin perumaan suunnitellut hinnan nostot. Kuitenkin tällä hetkellä hyvien kulkuyhteyksien päässä olevat tallit, joilla on hyvät puutteet voivat edelleen pyytää 900 e/kk paikkeilla olevaa hintaa, ja silti ainakin tallit, joilla olen itse vierailut ovat täynnä, ja hevosia on myös jonossa tulossa lisää. (Haastattelu b. 2015)

3.4.3 Hevosten myynti

Hevosten myynti on yksi tapa harjoittaa liiketoimintaa hevosalalla. Siinä ideana on myydä hevosia halukkaille ostajille. Myyntitoimintaa voi olla monenlaista, yrittäjä voi esimerkiksi kasvattaa omia hevosia ja myydä niitä, ostaa muilta hevosia ja myydä niitä eteenpäin korkeammalla hinnalla tai myydä toimeksiantona toisten hevosia. Tällaisissa toimeksiantotapauksissa yrittäjä (myyjä) saa tietyn ennalta sovitun summan hevosen myyntihinnasta.

Hevosten hinnat vaihtelevat erittäin suuresti riippuen hevosen iästä ja sen koulutustasosta. Normaali harrastehevonen on hintaluokkaa 3000-7000 e, ja korkeammalle koulutettujen kisahevosten hintahaarukka on yleensä 10 000-30 000 e. Toisinaan hieno kilpahevonen voi maksaa jopa satoja tuhansia euroja, ja aivan huippuluokan hevosista voidaan maksaa jopa miljoona euroa, mutta tällaisia hevosia (ja ostajia) on harvassa. Hevosten myyntiä harjoitetaan harvoin Suomessa ilman muuta liiketoimintaa, koska siinä ei ole ollenkaan säännöllisiä tuloja. Yrittäjän on vaikea arvioida tuloja, koska hän ei voi ennustaa, milloin hevonen saadaan myytyä. Hevosten ostajien määrä on sen verran alhainen Suomessa, että toiminnasta on vaikeaa saada kannattavaa ilman muuta oheisliiketoimintaa. Hevosten myyntiä työkseen tekevällä yrittäjällä on yleensä oma talli, jos-

sa hän pitää myytäviä hevosia, ja tallin ja hevosten ylläpitoon tarvitaan suuret vakaat tulot.

Myyntitallilla sijainti ei ole aivan niin ensiarvoisen tärkeä kuin ratsastuskoululla ja täysihoitotallilla. Myyntitallille asiakkaan tarvitsee yleensä ajaa vain kerran, toisin kuin ratsastuskouluille ja täysihoitotalleille, joille meno on viikoittaista tai jopa päivittäistä. Myyntitallille riittää sijainniksi se, että sinne pääsee ajamaan autolla muutamassa tunnissa. Jos kyseessä on todella laadukas ja erittäin iso myyntitalli, jollaisia on enemmänkin ulkomailla, niin silloin asiakkaat (eli hevosen ostajat) ovat valmiita matkustamaan pidemmänkin matkan katsomaan myytäviä hevosia.

3.4.4 Ratsutus & koulutuspalvelut

Ratsutus & koulutuspalvelut yhdistetään usein myyntitoimintaan tai esimerkiksi yksityistallin pitoon. Ratsutuksen ideana on se, että palveluntarjoaja kouluttaa asiakkaan hevosta. Usein tällaista toimintaa enemmän harjoittavat yrittäjät ottavat omalle tallilleen asiakkaiden hevosia koulutettavaksi. Tällöin asiakas maksaa normaalisti tallivuokran ja sen lisäksi hevosen ratsutuksesta tietyn hinnan. Usein kyseessä on nuoren hevosen opettaminen ratsastuksen alkeisiin, mutta koulutus voi hyvin olla myös ongelmahevosten koulutusta tai alhaisella koulutustasolla olevien hevosten koulutustason nostamista. Periaatteessa ratsutus voi olla yrittäjälle erittäinkin kannattavaa, mutta ongelma on se, että Suomessa ei ole halukkaita maksavia asiakkaita niin paljon, että yrittäjä saisi tallin täyteen ratsutettavia hevosia. Usein jaksot, jotka hevonen viettää ratsutuksessa ovat myös melko lyhyitä. Tämän takia yrittäjän on vaikea saada tasaisesti tuloja joka kuukaudelta, jos esimerkiksi edellisen hevosen lähdettyä seuraavaa ei heti saadakaan tilalle. Tällöin yrittäjällä on edelleen kalliin tallin kustannukset maksettavanaan, mutta ei välttämättä tuloja kyseiseltä kuukaudelta tarpeeksi. Usein valmentajat tekevät oheistoimintana ratsutusta niin, että he käyvät ratsastamassa asiakkaiden hevosia esimerkiksi kerran viikossa tallilla, jossa asiakkaan hevonen asuu.

Sijainnilla ei ole niin suurta merkitystä, jos ratsutuspalveluiden ideana on tarjota palvelua yrittäjän omalla tallilla niin, että hevosen omistaja tuo hevosensa tietyn mittaiseksi jaksoksi koulutukseen. Tällöin asiakkaan tai yrittäjän ei kummankaan tarvitse matkustaa

päivittäin tallille, koska yrittäjälle matkakustannuksia ei tule, ja hevosen omistajan taas ei tarvitse päästä tallille koulutuksen aikana niin usein. Toki hyvä sijainti on etu, koska usein hevosten omistajat kävisivät mielellään useamminkin katsomassa hevosiaan, ja tarkastamassa niiden hyvinvointia. Jos yrittäjä harjoittaa sellaista ratsutustoimintaa, että hän käy asiakkaiden hevosten talleilla, niin silloin sijainnilla on tietenkin merkitystä. Jos ratsutettavat hevoset asuvat pääkaupunkiseudulla, ja itse asuu kauempana, niin toiminnan kannattavaksi saaminen on haastavampaa korkeiden matkakustannusten takia.

Ratsutuksen kysynnän perusedellytys on se, että yrittäjällä on koulutus/pitkä työkokemus alalta, ja näyttöä menestymisestä (esimerkiksi kilpailutulokset). Tunnettu kilparatsastaja saa huomattavasti helpommin asiakkaita, kuin asiakkaille ennestään tuntematon henkilö.

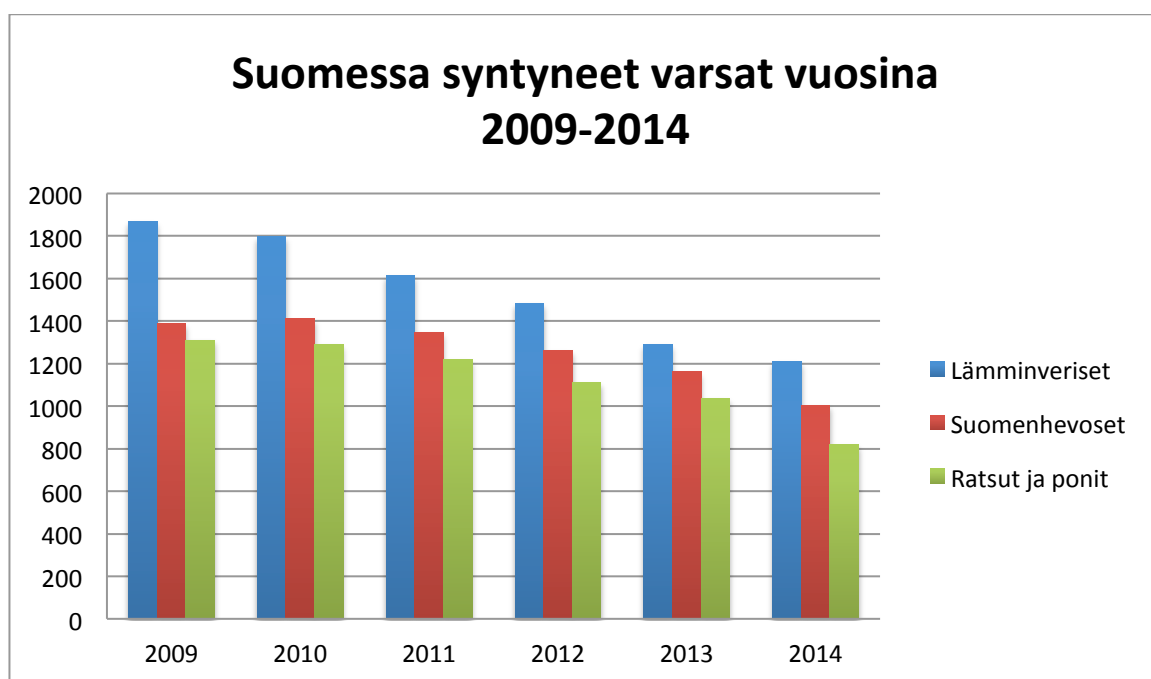
3.4.5 Hevoskasvatus & siitostoiminta

Hevoskasvatuksessa yrittäjä kasvattaa hevosia itse ja myy ne sitten eteenpäin. Kasvattaja maksaa hevosen kaikki kulut siihen asti, kunnes myy hevosen eteenpäin. Yleensä yrittäjällä, joka kasvattaa hevosia, on oma talli, jolloin kustannukset pysyvät maltillisempina verrattuna hevosten pitoon jonkun toisen tallilla. Kasvatit myydään joko varsoina, tai sitten jo koulutettuina täysikasvuina. Jotta kasvatustoimintaa pystyy tekemään, niin on yrittäjällä oltava hyväsuikuiset hevoset, joilla hän teettää varsoja, jotta asiakkaat ovat valmiita maksamaan tarpeeksi yrittäjän kasvattamista hevosista. Kun hevonen myydään, niin siitä saadaan x määrä rahaa. Myyntihinta on riippuvainen hevosen iästä, laadusta ja koulutustasosta. Jos hevonen on pitkälle koulutettu, niin siitä saa enemmän rahaa kuin nuoresta kouluttamattomasta hevosesta. Tosin mitä pidempään hevonen on ollut kasvattajalla, niin sitä enemmän sen ylläpitoon on ehtinyt kulua rahaa.

Siitostoimintaa harjoitetaan usein kasvatustoiminnan rinnalla. Siitostoiminnassa yrittäjällä on omistuksessaan ori, jonka spermaa yrittäjä myy tammanomistajille. Tällöin yrittäjä on yleensä määritellyt erikseen maksun sperman käytöstä, ja sen lisäksi terveen varsan syntyessä asiakas maksaa vielä x summan rahaa.

Kasvatustoimintaa harjoitetaan todella harvoin Suomessa ilma muuta oheistoimintaa, koska menot ovat suuret ja tuloja ei tule tasaisesti kuukausittain. Usein hevoskasvatusta

tehdään enemmän harrastuspohjalta, ja yrittäjä harjoittaa kasvatuksen lisäksi täysihoitotallitoimintaa tai jotain muuta yritystoimintaa, josta saa kuukausittaisia tuloja. Alla on kaavio jonka avulla saa hieman kuvaa kasvatustoiminnan suuruudesta Suomessa. Kuten taulukoista näkee, niin talouden taantuma on vaikuttanut myös hevosten kasvatukseen viime vuosina. (Hevostalous lukuina 2014, 9-10)



Kuvio 4. Suomessa syntyneet varsat v. 2009-2014 (Hevostalous lukuina 2014, 9-10)

3.4.6 Raviurheilu

Raviurheilu on saanut alun perin alkunsa Suomessa 1800-luvulla kun ruvettiin järjestämään jäärameja. Pikkuhiljaa raviurheilu kasvatti suosiotaan ja nykyään raviurheilu onkin yksi Suomen suosituimmista urheilulajeista. (Suomen Hippos Ry 2015)

Raviradoilla on katsojia vuosittain noin 730 000 ja hevosia starttaa vuodessa raveissa yli 7 000. Ravit ovat maamme toiseksi seuratuin urheilulaji, ainoastaan jääkiekolla on enemmän seuraajia. Fyysisesti paikalla olevien katsojien lisäksi raveja seurataan myös raviratojen ulkopuolisissa etäpelipisteissä sekä kotikatsomoissa. Kotimaan raveista tulee suoraa lähetystä joko netissä tai kaapelikanavalla TotoTV:n kautta 363 päivänä vuodessa. Lukuun ottamatta jouluaattoja ja joulupäivää raveja ajetaan Suomessa lähes joka päivä. Raviurheilu Suomessa työllistää suoraan ja välillisesti kymmeniätuhansia ihmisiä.

Suora tapa työllistyä alalta on olla esimerkiksi ravivalmentaja tai -ohjastaja. Alla taulukko valmentajista, ohjastajista ja kilpailleista poniohjastajista vuosina 2009-2014.

Taulukko 4. Ravivalmentajat ja -ohjastajat v. 2009-2014 (Hevostalous lukuina 2014, 7)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Valmentajat			3 729	3 612	3 566	3 393
Ohjastajat	2 393	2 102	2 206	2 084	1 970	1 960
Kilpailleet Poniohjastajat	454	459	456	499	461	450

Alla toinen taulukko, josta käy ilmi maksettujen palkkioiden suuruudet viime vuosina.

Taulukko 5. Maksetut palkkiot v. 2009-2014 (Hevostalous lukuina 2014, 7-8)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratojen maksamat palkinnot(milj. €)	21,7	19,3	19	20,20	20,8	18,5
Opetuslähtöpalkinnot (milj. €)	0,58	0,6	0,17	0,16	0,15	0,15

Kilpailujen palkintosummien maksamisen mahdollistaa Toto-pelaaminen, joka osakseen on varmasti syy myös raviurheilun suureen suosioon. Raveissa voi totopelin avulla veikata voittajia ja sijoittujia, ja riippuen laitetusta panoksesta veikkaaja voi saada ker-toimista riippuen tietyn määrän voittoa panokselleen veikatessaan oikein.

Toto-pelit järjestää peliyhtiö Fintoto. Sen tehtävänä on huolehtia siitä, että totopelit toimivat vastuullisesti ja tehokkaasti niin, että hevoskasvatuksen ja hevosurheilun edis-tämiseen Suomessa saadaan varoja. Fintoton ideana on tukea hevosen hyvinvointia, hevosharrastajia sekä hevosista elantonsa saavia. Fintoto Oy:n omistaa kokonaan Suo-men Hippos Ry, ja osakeyhtiöllä on arpajaislain myöntämä yksinoikeus hevospelitoi-minnan harjoittamiseen Suomessa. Suomalaiselle maaseudulle ja hevostaloudelle on erittäin suuri merkitys toto-pelien avulla kerätyillä varoilla. Esimerkiksi viime vuonna totoa pelattiin 231,1 miljoonalla eurolla.

Taulukko 6. Hevospelien varojen jakautuminen v. 2014 (Hevostalous lukuina 2014, 8)

Hevospeleistä kertyvien varojen jakautuminen vuonna 2014	
Toto-pelit yht.	231,1 milj. €
Pelaajat	167,7 milj. €
Arpajaisvero	7,6 milj. €
Asiamiehet	4,6 milj. €
Totopelikertymä, valtionapu ja muut avustukset/tutkimukset.	0,9 milj. €
Palkinnot	18,2 milj. €
Jäljelle jäävä tuotto joka jakaantuu raviradoille, Fintotolle ja Suomen Hippokselle	32,1 milj. €

4 Fiktiiviset esimerkkiyritykset

Valitsin tarkempaan kannattavuusvertailuun ratsastuskoulutoiminnan ja täysihoitotallitoiminnan. Nämä kaksi yritystapaa ovat karkeasti arvioituna ainoat tavat Suomessa, joissa yrittäjä pystyy hevostallin pidolla saamaan toiminnasta kannattavaa ilman mitään muuta oheisyrittystoimintaa. Tämän lisäksi valintaani vaikutti oma taustani ja erityisosaamiseni, josta kerroin tarkemmin opinnäytetyön johdannossa. Hevosalan koulutuksen ansiosta minulla on erittäin tarkat tiedot siitä, paljonko hevoset syövät, paljonko ne voivat liikkua päivässä, ja minkälaisia hoitotoimenpiteitä ne tarvitsevat. Olen käynyt syventävät kurssit muun muassa aiheista hevosen ruokinta, lääkintä, fysiologia ja kengitys, joten minulla on tarvittavat tiedot fiktiivisten hevosalan esimerkkiyritysten luomiseen. Työskentelen tällä hetkellä pääkaupunkiseudulla Suomen yhdellä suurimmista ratsastuskouluista ratsastuksenohjaajana, sekä sen lisäksi käyn myös pitämässä Keravalta tunteja keskisuurella ratsastuskoululla, joten ratsastuskoulutoiminta on minulle erittäin tuttua. Olen tehnyt Ypäjällä opiskeluaikani tallissa monipuolisia tallitöitä ja toiminut myös tallimestarin sijaisena. Tallimestari on päävastuussa hevosten hoidosta ja ruokinnasta. Minulla on tarkka kuva siitä, että mitä hevoset päivittäiseen elämiseensä tarvitsevat, ja mitä kaikkea sisältyy tallityöntekijän työhön.

Fiktiivisessä vertailussa kaikki investoinnit on jo tehty, ja yritys harjoittaa toimintaansa täydellä teholla. Olen tehnyt kummallekin yritykselle vuodelle 2015 tulosbudjetin. Tulosbudjetin kustannusarviot perustuvat selvittämiini hintoihin palveluntarjoajilta pääkaupunkiseudulla, tekemiini haastatteluihin, omaan asiantuntemukseeni sekä kahden yrityksen asiakastiedosta tilattuihin tilinpäätöstietoihin. Yritykset, joiden tilinpäätöstiedot tilasin, ovat fiktiivisten esimerkkiyritysten kanssa samaa kokoluokkaa olevat ratsastuskoulu ja täysihoitotalli, jotka sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Näiden tilinpäätöstietojen avulla tarkistin omien fiktiivisten yritysteni lukujen realistisuutta, ja liikevaihto olikin hyvin tarkasti samaa suuruusluokkaa oikeissa yrityksissä. Tein kummastakin yrityksestä vain tulosbudjetin, koska työni päätavoitteena on vertailla ratsastuskoulun ja täysihoitotallin kannattavuuseroja, sekä näiden erojen syitä vuositasolla olettaen, että yrityksillä on saman arvoiset rakennukset ja saman verran mahdollista lainaa jäljellä. Tämän takia en tee laskelmia, joissa olisi mukana esimerkiksi lainanlyhennykset ja poistot, koska ne eivät ole työn tutkimustarkoituksen kannalta merkityksellistä. Laskelmien hinnat sisäl-

tävät arvolisäveron. Tutkimuksen tarkoituksena on vertailla yritystoiminnasta aiheutuvien kustannusten ja tuottojen välisiä eroja ratsastuskoulutoiminnan ja täysihoitotallitoiminnan välillä.

Kummallakin fiktiivisellä yrityksellä on samat yhteiset puitteet yritystoiminnalleen. Maat ovat vuokralla, ja tallit ja muut tarvittavat rakennukset on rakennettu itse. Kummatkin fiktiiviset yritykset maksavat saman verran vuokraa tontista. Fiktiivisten yritysten yhteiset toiminnan edellyttävät puitteet ovat seuraavanlaiset; Tallissa on neljäkymmentä tallipaikkaa, kaksi vessaa, oleskeluhuone, kaksi pesupaikkaa, kaksi satulahuonetta, varasto sekä tallin yhteydessä betonilantala, jonka koko on 480 m³. Ratsastuskoulussa tallissa asuu neljäkymmentä tuntihevosta, ja täysihoitotallissa kaikki neljäkymmentä tallipaikkaa on täytetty asiakkaiden hevosilla. Tallin lisäksi yrityksillä on 15 tarhaa, joiden koko on 500 m²/tarha, maneesi, joka on kooltaan 80 x 40 metriä, kenttä joka on 80 x 50 metriä sekä kahdenkymmenen auton parkkipaikka.

Fiktiivinen toimipaikka sijaitsee pääkaupunkiseudulla, koska pääkaupunkiseudulla on eniten asiakkaita ja yritystoiminnan kannattavuus on siellä todennäköisempää. (Hevosalan yritysten talousasioiden hallinta-opas 2005)

4.1 Ratsastuskoulu

Seuraavaksi esittelen fiktiivisen ratsastuskoulun kustannukset ja tulot. Erittelen tarkasti kustannukset ja myyntitulot, sekä niiden laskentatavan. Tuon kunkin kustannuksen lähteen esille kyseisen osion lopussa, ja jos lähdettä ei lue, niin silloin tieto on minun omaani eikä muualta hankittua.

4.1.1 Kustannukset

Muuttuvat kustannukset

Ratsastuskoululla ei ole lyhyemmällä aikavälillä (esim. kuukausi) ollenkaan muuttuvia kustannuksia, koska hevosten määrä pysyy vakiona, vaikka kaikkia tunteja ei saataisi-kaan myytyä täyteen. Näin ollen hevosten kaikki hoitokustannukset pysyvät myynnistä riippumatta vakiona. Ainut muuttuva kustannus, joka kuukauden aikavälillä periaattees-

sa voisi olla, on tuntipalkalla työtä tekevien ratsastuksenopettajien palkat. Tämä kuitenkin tarkoittaisi sitä, että ratsastuskoululta pitäisi jäädä kokonaisia ryhmiä pois, jotta opettajien palkkakulut pienenisivät. Näin lyhyellä aikavälillä tuntien yhdistely on hankalaa tilanteessa, jossa peruutusten johdosta tunneille tulee hajapaikkoja vapaiksi. Pidemmällä aikavälillä tällainen ryhmien yhdistely onnistuu, jolloin ratsastuksenopettajien palkkakustannukset pienenevät.

Hieman pidemmällä aikavälillä (puolesta vuodesta eteenpäin) hevosten kaikki hoitokustannukset ovat muuttuvia kustannuksia. Yrittäjä voi esimerkiksi päättää myydä osan hevosista, jos tunteja ei saada täyteen ja myynti on pidemmän aikaa vähäisempää. Tällöin hevosten hoitokustannukset pienenisivät johtuen myynnin pienenemisestä. Tässä esimerkissä teen vuodelle tulosbudjetin, jolloin hevosten hoitokustannukset ovat jo muuttuvia kustannuksia.

Hevosten ruokakustannukset koostuvat karkearehusta, väkirehusta, kivennäisistä sekä muista lisäravinteista. Karkearehu on heinää tai ruohoa, ja sitä hevonen tarvitsee eniten elääkseen. Heinä voi olla kuiva- tai säilöheinää, ja yleensä talleilla syötetään kumpaakin hevosille. Tässä esimerkissä hevosille syötetään puolet heinätarpeesta päivässä kuivaheinää ja puolet säilöheinää. Yksi hevonen syö päivässä keskimäärin 5kg kuivaheinää ja 7kg säilöheinää. Säilöheinän paino on kosteuden takia suurempi, joten sitä täytyy syöttää hieman enemmän kiloissa kuin kuivaheinää. Kuivaheinän kilohinta on tällä hetkellä keskimäärin 0,25 e pikkupaaleissa. Kuivaheinää kuluu vuodessa yhdelle hevoselle $5\text{kg} \times 365\text{pv} = 1825\text{ kg}$. Tällöin 40 hevosen kuivaheinään kuluu vuodessa rahaa $1825\text{ kg} \times 40\text{ hevosta} \times 0,25\text{e} = 18\,250\text{ e}$. Säilöheinän kilohinta on alhaisempi, keskimäärin 0,16e. Yhden hevosen säilöheinää kuluu vuodessa $7\text{kg} \times 365 = 2\,555\text{ kg}$. Neljänkymmenen hevosen säilöheinään kuluu siis vuodessa rahaa $2\,555\text{kg} \times 40 \times 0,16\text{e} = 16\,352\text{ e}$. Yleensä heinää menee kuitenkin aina hieman hukkaan erinäisistä syistä, ja seuraavassa laskelmassa on huomioitu tämä kustannus. Arvioidaan, että päivässä säilöheinää menee hukkaan 15 kg ja kuivaheinää saman verran. Säilöheinästä tulee lisäkustannuksia vuodelle $15\text{kg} \times 365 \times 0,16\text{e} = 876\text{ e}$. Kuivaheinästä tulee lisäkustannuksia vuodelle $15\text{ kg} \times 365 \times 0,25\text{e} = 1\,368\text{ e}$. Yhteensä heinään kuluu vuodessa $18\,250\text{e} + 16\,352\text{e} + 876\text{e} + 1\,368\text{e} = 36\,846\text{ e}$. Heinän hinta perustuu hintavertailuun eri palveluntarjoajien hintojen välillä.

Väkirehua syötetään hevosille vähemmän kuin heinää, ja väkirehuja on monenlaisia. Tässä esimerkissä käytän yleisintä väkirehua, joka on kaura. Yksi hevonen syö keskimäärin 4 litraa kauraa päivässä, jolloin vuodessa yhden hevosen kauroihin kuluu $4\text{ l} \times 365 = 1\,460\text{ l}$ kauraa. Kun hevosia on 40, niin kauraa kuluu vuodessa $1\,460\text{ l} \times 40 = 58\,400\text{ l}$. Kauran kilohinta on n. 0,15 e/kg. Litra kauraa painaa keskimäärin 550 g. Eli litra kauraa maksaa n. 0,0825e. Vuodessa kauraan menee siis rahaa $58\,400\text{ l} \times 0,0825\text{e} = 4\,818\text{ e}$. (Agrimarket 2015)

Kivennäiset sisältävät erinäisiä lisäravinteita ja vitamiineja, joita hevoset tarvitsevat hyvinvointiinsa samalla tavalla kuin ihmisetkin. Kivennäisiä voi olla erilaisia sekoituksia, mutta valitsin tähän työhön Racing Mineral kivennäisen, joka on yleinen kivennäinen ja sisältää monipuolisesti hevosen tarvitsemia vitamiineja. Racing Mineral kivennäisen hinta on n. 1,30e/kg. Yksi hevonen syö kivennäistä päivässä 100g. Vuodessa yhden hevosen kivennäistarve on $100\text{g} \times 365 = 36\,500\text{g}$. Vuodessa kaikkien hevosten kivennäisiin menee rahaa $36,5 \times 40 \times 1,3\text{e} = 1\,898\text{ e}$. (Racing-tuotteet 2015)

Hevosille syötetään myös harvemmin kuin joka päivä erinäisiä muita lisäravinteita, ja näihin muihin lisäravinteisiin olen budjetoinut kuukaudelle 200e, jolloin vuodessa kulut ovat $200\text{e} \times 12 = 2\,400\text{ e}$. Ruokien kustannusarviot perustuvat määrien puolesta omaan tietooni, ja hintojen kanssa olen tehnyt hintavertailua eri myyjien kesken, ja ottanut keskimääräiset myyntihinnat, jotta hinta olisi mahdollisimman realistinen.

Hevosten karsinoissa voidaan käyttää erilaisia kuivikkeita pehmittämässä kovaa pohjaa, ja itse valitsin tähän työhön yhden yleisimmistä käytettävistä kuivikkeista, joka on turve. Turvetta kuluu viikossa yhteen karsinaan 0,5m³, ja sen kustannus on irtoturpeena keskimäärin 10e. Vuodessa yhden hevosen turpeisiin kuluu rahaa $10\text{e} \times 52\text{ vko} = 520\text{e}$. Kun hevosia on 40, niin turpeisiin kuluu rahaa vuodessa $520\text{e} \times 40 = 20\,800\text{ e}$. (Biolki Oy 2015)

Hevoset täytyy kengittää keskimäärin kahdeksan viikon välein. Lasken tässä esimerkissä niin, että yhdelle kuukaudelle ajoittuu aina 20 hevosen kengitys. Kengitys maksaa keskimäärin 100 euroa, ja kuukaudelle kengitysmaksuja tulee siis 20 hevosta $\times 100\text{ e} = 2\,000\text{e}$. Vuodessa kengitykseen kuluu rahaa $2\,000\text{e} \times 12 = 24\,000\text{ e}$. (Renvers 2015)

Hevoset rokotetaan ja raspataan kerran vuodessa, sekä madotetaan hevosesta riippuen noin kaksi kertaa vuodessa. (Animagi a. 2015.) Yksi matolääke maksaa keskimäärin 16,92 e, jolloin matolääkkeisiin kuluu vuodessa rahaa $16,92 \text{ e} \times 80 = 1353,60 \text{ e}$. (Yliopiston verkkoapteekki 2015.) Hevoset rokotetaan kerran vuodessa influenssaa vastaan, ja kerran kahdessa vuodessa jäykkäkouristusta vastaan. (Animagi b. 2015.) Yhden rokotuksen hinta on 50e, jolloin influenssarokotteisiin menee vuodessa $50 \text{ e} \times 40 = 2000 \text{ e}$. Puolet hevosista rokotetaan kohdevuotena jäykkäkouristusta vastaan, ja puolet seuraavana, jolloin vuodessa jäykkäkouristusrokotteisiin kuluu rahaa $50 \text{ e} \times 20 = 1000 \text{ e}$. Yhteensä rokotuskustannukset ovat vuodessa $2000 \text{ e} + 1000 \text{ e} = 3000 \text{ e}$. Hevosten hampaat täytyy huoltaa, eli raspata keskimäärin kerran vuodessa. Yhden hevosen raspaus maksaa noin 80 e, jolloin vuodessa raspaukseen kuluu $80 \text{ e} \times 40 = 3200 \text{ e}$. (Eläinlääkäri Pia Martikainen 2015.) Näiden kustannusten lisäksi aiheutuu aina joitakin ylimääräisiä lääkärinkustannuksia, jotka johtuvat hevosten loukkaantumisista ja sairastumisista. Satunnaisiin lääkärikäynteihin olen budjetoinut kuukaudelle käytettäväksi 2000e, jolloin vuodessa ylimääräisiin eläinlääkärinkustannuksiin kuluu $2000 \text{ e} \times 12 = 24000 \text{ e}$.

Tuntikäytössä olevat hevoset tarvitsevat laadukkaat varusteet, ja näitä varusteita joudutaan vuosittain aina joitakin osin uusiman. Esimerkiksi loimia, suitsia, satulavöitä ja satuloita joudutaan korjaamaan ja uusimaan tasaisin väliajoin. Varusteisiin on budjetoitu vuodelle käytettäväksi 20000e. (Horze 2015)

Ratsastuskoululla on neljäkymmentä tuntihevosta, ja yhden hevosen käyttöaikaa on erittäin vaikea määritellä, koska hevonen voi loukkaantua tai sairastua vakavasti milloin tahansa niin, että se ei pysty enää tekemään tuntihevosen työtä. Toisaalta taas jos hevonen pysyy terveenä ja iloisena, voi se jaksaa tuntikäytössä iästään riippuen jopa viisitoista vuotta. Olen käyttänyt omaa kokemustani lähteenä tätä tuntihevosten investointilaskelmaa tehdessäni. Oman kokemukseni perusteella tämän kokoluokan ratsastuskouluissa uusia hevosia joudutaan hankkimaan keskimäärin neljä vuodessa. Olen tehnyt paljon hintavertailua myytävien hevosten hintojen suhteen, ja tullut siihen tulokseen, että yhden hyvin koulutetun laadukkaan tuntihevosen keskimääräinen ostohinta on ratsastuskoulun yrittäjälle 8000 euroa. Kun hevosia hankitaan neljä vuosittain, niin vuodelle hevosten investointikustannuksia tulee $8000 \text{ e} \times 4 \text{ hevosta} = 32000 \text{ e}$. (Hevostalli.net) (Ratsut.fi)

Ratsastuskoulu tarvitsee työntekijöitä hevosten hoitoon, kiinteistöjen hoitoon sekä ratsastustuntien pitoon. Näistä ratsastuksenopettajien palkat ovat muuttuvia kustannuksia. Usein ainakin osa ratsastuksenopettajista toimii toiminimellä, ja tässä esimerkissä kaikki ratsastuksenopettajat työskentelevät toiminimellä, jolloin ratsastuskoulun yrittäjälle ei aiheudu palkkojen henkilösivukustannuksia. Ratsastuksen opettajat kuuluvat maaseutualan työehtosopimuksen piiriin, mutta käytännössä opettajien palkat eivät ikänä ole työehtosopimuksen mukaisia minimipalkkoja. Keskimääräinen tuntipalkka ratsastuksenopettajalle toiminimellä on 45 e/h. Tämä tieto on saatu kyselemällä monilta eri ratsastusopettajilta tuntipalkkaa, ja näistä ilmoitetuista palkoista on laskettu keskiarvo. Ratsastuskoulussa pidetään 15 ratsastustuntia päivässä, ja viikossa se tekee tunteja yhteensä $6 \times 15\text{h} = 90\text{ h}$. Opettajien määrällä ei ole tässä budjetissa väliä, koska yhdestä tunnista maksetaan opettajalle aina 45 e. Tähän ei tule muita kuluja päälle, koska opettajat työskentelevät omalla toiminimellä. Tällöin voi arvioida, että viikossa opettajille menee palkkoja $45\text{e} \times 90\text{h} = 4\,050\text{ e}$. Tunteja pidetään 47 viikkona vuodessa, jolloin ratsastuksenopettajien palkkoihin kuluu vuodessa $4\,050\text{e} \times 47\text{ vko} = 190\,350\text{ e}$. Ratsastuksenopettajien palkat ovat muuttuvia kustannuksia, koska jos ratsastustuntien määrä vähenee, niin myös opettajien palkkakustannukset vähenevät.

Kiinteät kustannukset

Ratsastuskoulu maksaa vuokraa tontista, mutta ei rakennuksista, koska rakennukset on itse rakennettu. Tontin arvioitu vuokratilakustannus vuodessa on 30 000e. Tämä arvio perustuu haastatteluiden avulla saamiini tietoihin vuokratilakustannusten suuruudesta tämän mittaluokan talleilla. Sähköön kuluu kuukaudessa 900e, jolloin vuodessa sähkökustannukset ovat $900\text{e} \times 12 = 10\,800\text{e}$. Sähkökustannuksiin sisältyvät valaistussähkö ja lämmitys sähkö. (Haastattelu a.)

Yksi hevonen juo vuorokaudessa keskimäärin 35 litraa vettä. Kun hevosia on 40, niin vuodessa hevosten juomaveden kuluu vettä $35\text{ l} \times 365\text{ pv} \times 40 = 511\,000\text{ l}$. Hevosten juomaveden hinnaksi tulee vuodessa $511\,000\text{ l} \times 0,00418\text{ e} = 2135,98\text{ e}$. Yhden hevosen pesu- ja hoitotoimenpiteisiin vuodessa kuluu vettä n. 200 l. Tällöin kaikkien hevosten pesuun ja hoitotoimenpiteisiin kuluu vuodessa vettä $200\text{ l} \times 40 = 8000\text{ l}$. Rahaa kuluu siis $8000\text{ l} \times 0,00418\text{ e} = 33,44\text{ e}$. Lisäksi vettä kuluu vuodessa muihin tarpeisiin,

kuten vessoihin ja tallin pesuun päivässä 30 l. Vuodessa se tekee $30 \text{ l} \times 365 \text{ pv} \times 0,00418 \text{ e} = 45,771 \text{ e}$. Vettä kuluu kesä- heinä- ja elokuussa kentän kasteluun keskimäärin viikossa 300 l. Tällöin kentän kasteluun kuluu vuodessa $14 \text{ vko} \times 300 \text{ l} = 4200 \text{ l}$. Kentän kasteluveden hinnaksi vuodessa tulee $4200 \text{ l} \times 0,00418 \text{ e} = 17,556 \text{ e}$. Veden vuosikulutuksen kokonaishinnaksi tulee $2\,135,98 + 33,44 + 45,771 + 17,556 = 2\,232,747 \text{ e}$. (Vercon 2015) (Hevostietokeskus 2015). Osa vesikustannuksista on periaatteessa muuttuvia kustannuksia, ja osa kiinteitä. Olen sijoittanut vesikustannuksen tässä esimerkissä kiinteiden kustannusten osioon juuri sen takia, että veden kulutuksesta osa kustannuksista ei muutu ollenkaan, vaikka hevosmäärä muuttuisi.

Maneesin ja kentän pohjat lanataan joka päivä Avantilla, johon saadaan kiinnitettyä lana perään. Maneesin pohjien hoidosta huolehtii osa-aikainen kiinteistönhoitaja, joten niiden hoitokustannukset sisältyvät palkkakustannuksiin. Tarhojen pohjien viikoittainen putsaus kuuluu tallityöntekijöille, jolloin nämä kustannukset sisältyvät myös palkkakustannuksiin. Tarhoihin tarvitaan noin kerran vuodessa lisää hiekkaa tai muuta isompaa huoltoa, ja tähän vuosihuoltoon on budjetoitu esimerkissä 3 000 e. Maneesin ja kentän pohjan huoltoon on budjetoitu vuodessa 14 000 e. (Haastattelu a.)

Hevosten karsinat siivotaan joka päivä, ja niiden siivousjätteet viedään lantalaan. Betonilantala tallin yhteydessä on 480 m³, ja se tyhjennetään kerran vuodessa. (Talliympäristöopas 2015), Lantalan arvioitu tyhjennyskustannus vuodessa on 1 000 e. (Haastattelu b.)

Tallityöntekijöitä on neljä, ja jokainen heistä tekee täyttä viikkoa. Ratsastuskoulussa on yksi tallityöntekijä vähemmän kuin täysihoitotallissa, koska ratsastuskoulussa hevoset ovat iltapäivät tunneilla ja niitä ei pääsääntöisesti tarhata silloin, ja sen lisäksi ne tarhailivat ryhmissä. Näin ollen työtehtäviä on vähemmän, ja yksi paikalla oleva tallityöntekijä riittää. Työntekijöiden työajat ovat kahdessa eri vuorossa, klo 6.00 – 14.00 ja klo 14.00 – 22.00. Aamuvuoroissa on arkisin kaksi työntekijää kerrallaan, iltavuoroissa ja viikonloppuaamuissa on yksi työntekijä kerrallaan. Tallityöntekijät kuuluvat maaseutuelinkeinojen työehtosopimukseen, ja työehtosopimuksen mukainen minimipalkka on vaatimusryhmä 2 mukaan 8,46 e ja vaatimusryhmän 3 mukaan 8,90 e. Otin tässä esimerkissä tuntipalkaksi vaatimusryhmän 3 minimipalkan 8,90 e. Kuukausipalkka saadaan

kertomalla 8,90e työehtosopimuksen mukaisella kertojalla 172. Yhden henkilön kuukausipalkaksi tulee siis $8,90e \times 172 = 1\,530,80\,e/kk$. (Maaseutuelinkeinojen työehtosopimus 2014-2017.)

Palkkojen lisäksi täytyy huomioida tallityöntekijöistä aiheutuvat henkilösivukustannukset. Alla laskelma yhden tallityöntekijän palkkakuluista. Laskelma on tehty Eteran palkkalaskurilla.

Taulukko 7. Henkilösivukustannuslaskelma

Työnantajan kulut	
Sairasvakuutusmaksu	34,71
Työeläkemaksu	317,03
Tapaturmavakuutusmaksu	15,02
Työttömyysvakuutusmaksu	13,35
Ryhmähenkivakuutus	1,12
Sivukulut yhteensä	381,22
Työnantajan kustannukset yhteensä	2049,79

Palkkakuluihin menee tallityöntekijöiden osalta kuukaudessa $4 \times 2049,79e = 8\,199,16\,e$. Vuodessa rahaa kuluu $8199,16e \times 12 = 93\,389,92\,e$. (Etera palkkalaskuri 2015.)

Yksi työntekijä on vuoden aikana lomalla keskimäärin kahdeksan viikkoa, ja sairaslomien määräksi on arvioitu 2 viikkoa/työntekijä/vuosi. Yhteensä tuurauksen tarvetta tulee $10\,vko \times 4\,hklö = 40\,viikkoa$. Viikossa on 37,5 työtuntia, ja tuuraajaan tuntipalkaksi on arvioitu 13 e (tuuraajat työskentelevät toiminimellä). Tuurauksien hinnaksi vuodessa tulee $37,5\,h \times 40\,vko \times 13\,e = 19\,500\,e$. (Haastattelu a.)

Yrittäjä hoitaa itse toimistotyöt, ja yrityksen kirjanpito on ulkoistettu tilitoimistolle. Olen arvioinut, että yrityksellä on kuukaudessa 251-300 tapahtumaa (tositetta). Tällöin kuukaudessa kirjanpidosta maksetaan tilitoimistolle 510e. Vuodessa kirjanpitokustannukset ovat siis $510e \times 12 = 6\,120\,e$. (Tilitoimisto Rutini 2015)

Yritys ostaa kiinteistönhoitopalveluita toiminimellä toimivalta kiinteistönhoitajalta, joten kiinteistönhoitajan palkkaan ei myöskään sisälly henkilösivukuluja. Kiinteistönhoitaja tekee yritykselle töitä keskimäärin 15 tuntia viikossa, jolloin kuukaudessa tunteja tulee $4 \times 15 \text{ h} = 60 \text{ h}$. Kiinteistönhoitaja kuuluu palvelualan työehtosopimukseen. Tessin mukainen tuntipalkka on tason 3 mukaan 10,32 e. Kuitenkin yleensä omalla yrityksellään toimivat kiinteistönhoitajat ovat kalliimpia, joten otan palkaksi 15e/h. Viikossa palkkakustannuksiin kuluu siis $15 \text{ e} \times 15 = 225 \text{ e}$. Vuodessa palkkaan menee $225 \text{ e} \times 52 \text{ vko} = 11\,700 \text{ e}$. (Kiinteistöpalvelualan työehtosopimus 2013-2017.) Kiinteistönhoitajan palkka on kiinteä kustannus, koska pohjat ja rakennukset pitää huoltaa, vaikka myynti pienisi.

Laadukas ratsastuskoulu huolehtii henkilökuntansa jatkuvasta kouluttamisesta, jotta esimerkiksi ratsastuksenopettajien opetuksen laatu pysyy laadukkaana ja ajantasaisena. Ratsastuksenopettajien valmennuskustannuksiin on budjetoitu kuukaudessa 1 200 e, jolloin vuodessa kustannukset ovat $1200 \text{ e} \times 12 = 14\,400 \text{ e}$. Tämä on laskettu niin, että valmennusta tarjotaan opettajille kaikkiaan 5 tuntia viikossa, ja yhden valmennustunnin hinta on keskimäärin 60 e. Koska kyseessä on jo nimekkäämpi valmentaja, niin tästä johtuen hinta on korkeampi kuin mitä riviratsastuksenopettajille maksetaan.

Yritys on vakuuttanut rakennukset ja kaluston. Ratsastuskoulun vastuuvakuutus tulee Suomen Ratsastajainliiton jäsenyyden kautta. Vakuutusmaksut ovat vuodessa n. 0,2% rakennusten arvosta. Kun rakennusten arvo on 3 500 000 e, niin vakuutuksiin kuluu vuodessa $3\,500\,000 \text{ e} \times 0,002 = 7\,000 \text{ e}$. (Turkki 1999, s 70). SRL:än jäsenyysmaksu on vuodessa 200 euroa. (Suomen Ratsastajainliitto f. 2015)

4.1.2 Myynti

Ratsastuskoulun myynnin kannalta on ensiarvoisen tärkeää laskea, että paljonko ratsastuskoulu pystyy tarjoamaan kuluttajille tunteja viikossa. Tähän vaikuttaa hevosten lukumäärä, tilojen suuruus (eli voiko kahta tuntia pitää yhtä aikaa) ja työntekijöiden määrä. Tässä esimerkkiyrityksessä on niin iso maneesi, että siellä voi pitää kahta tuntia samaan aikaan, ja ratsastuksenopettajia pystytään palkkaamaan myös tarvittava määrä. Hevosten lukumäärä on siis määrittävä tekijä, kun suunnitellaan paljonko ratsastuskou-

lu voi pitää esimerkiksi viikossa ratsastustunteja. Olen tehnyt alapuolelle laskelman, jossa lasketaan kuinka suuri on ratsastuskoulun tarjoama tuntien määrä.

Yksi hevonen voi mennä 2-3 tuntia päivässä riippuen tunnin rankkuudesta. Laskin tässä niin, että yksi tuntihevonen menee joka toinen päivä kaksi tuntia ja joka toinen päivä kolme tuntia. Perjantai on hevosten vapaapäivä. Puolet hevosista menee eri päivinä kolmea tuntia, eli osa menee ma 3h, ti 2h, ke 3h, to 2h, la 3h, su 2h ja osa ma 2h, ti 3h, ke 2h, to 3h, la 2h, su 3h, eli yksi hevonen menee viikossa yhteensä 15 tuntia. Hevosten kanssa tulee aina erinäköisiä sairastapauksia tai ne voivat tarvita lomaa, joten sen takia olen tehnyt laskelman niin, että tuntikäytössä on 36 hevosta ja neljä on aina pois käytöstä. Muut hevoset tekevät täyttä viikkoa.

Yhdellä ratsastustunnilla oppilaiden lukumäärä on 6 henkilöä. Kuuden henkilön ryhmä takaa ratsastuskoululle kilpailukyvyyn muita ratsastuskouluja ajatellen ja mahdollistaa laadukkaan yksilöllisen opetuksen. Kuuden henkilön ryhmä on melko yleinen laadukkailla pääkaupunkiseudun ratsastuskouluilla. Päivässä ratsastuskoulutunteja voidaan siis tällä hevoskapasiteetilla pitää viisitoista. Työn liitetiedoissa on Taulukko 8. nimeltään ”Tuntihevosten jako kuuden ratsastajan ryhmiin”, josta näkee miten olen päässyt tähän tuntimäärään.

Arkisin tunnit jakautuvat niin, että aamulla klo 9-12 välillä on 3 tuntia, ja illalla on loput 12 tuntia klo 16-22 välillä, niin että kaksi tuntia pyörii samaan aikaan. Viikonloppuisin on kaksi tuntia samaan aikaan klo 10-17 ja yksi tunti klo 17-18. Ratsastustunti maksaa pääkaupunkiseudun esimerkkiyritystä vastaavissa ratsastuskouluissa keskimäärin 45 e/per henkilö, joten valitsin sen tuntihinnaksi esimerkkiyritykselleni. Yhden tunnin tuloiksi tulee siis: $45\text{e} \times 6 = 270\text{e}$. 15 tunnille tuloja tulee $15 \times 270\text{e} = 4\,050\text{e}$. Kun tunteja pidetään kuutena päivänä viikossa, niin viikossa rahaa tulee $6 \times 4\,050\text{e} = 24\,300\text{e}$. Vuodessa se tekee $47\text{ vko} \times 24\,300\text{e} = 1\,142\,100\text{e}$. Ratsastuskoulu on suljettuna heinäkuun, ja sen lisäksi vuoden aikana on muutamia pyhäpäiviä jolloin ei ole tunteja. Näiden seikkojen takia laskin ratsastustuntien tulot 47 viikolta.

Täytyy ottaa huomioon, että myyntilaskelmat on tehty niin, että kaikki tunnit saadaan täytettyä. Jos kaikille tunneille ei riitä asiakkaita, niin se vaikuttaa heti negatiivisesti ratsastuskoulun tulokseen. Pалаan tähän asiaan tarkemmin kohdassa 5.4.

4.1.3 Ratsastuskoulun tulosbudjetti

Taulukko 9. Ratsastuskoulun tulosbudjetti

Ratsastuskoulun tulosbudjetti vuodelle X		
Liikevaihto	1 142 100,00	
Muuttuvat kustannukset		
<i>Hevosten ruuat</i>		
Karkearehu	36 846,00	
Väkirehu	4 818,00	
Kivennäiset	1 898,00	
Muut ruokintakust.	2 400,00	
Kuivikekustannukset	20 800,00	
Kengitykset	24 000,00	
Madotukset	1 353,60	
Rokotukset	3 000,00	
Raspaukset	3 200,00	
Muut eläinlääkärikulut	24 000,00	
Varustekustannukset	20 000,00	
Hevosten investointikust.	32 000,00	
Rats. opettajien palkat	190 350,00	
Yhteensä	364 665,60	
Katetuotto	777 434,40	68 %
Kiinteät kustannukset		
Vuokratulot	30 000,00	
Sähkö	10 800,00	
Vesi	2 232,75	
Pohjien huolto	17 000,00	
Lantalan tyhjennys	1 000,00	
<i>Palkkakustannukset</i>		
Tallityöntekijät	93 389,92	

Tuuraajat	19 500,00	
Kirjanpito	6 120,00	
Kiint. Hoitaja	11 700,00	
Työntekijöiden koulutus	14 400,00	
Vakuutukset	7 000,00	
SRL:än jäsenyys	200,00	
Yhteensä	213 342,67	
Liiketoiminnan käyttökate	564 091,73	49 %

4.2 Täysihoidotalli

Seuraavaksi esittelen fiktiivisen täysihoidotallin kustannukset ja tulot. Kuten ratsastuskoulunkin kohdalla, niin osa laskelmien hinnoista perustuu omaan ammattitietämykseeni, osassa on käytetty lähteenä tekemiäni haastatteluja ja muita kyselyitä palveluntarjoajilta, sekä joissakin tapauksissa olen käyttänyt tietolähteenä palveluntarjoajan nettisivuja.

4.2.1 Kustannukset

Muuttuvat kustannukset

Täysihoidotallissa hevosiin suoraan liittyvät kustannukset kuten rehut ja turpeet ovat aina muuttuvia kustannuksia, koska täysihoidotallissa hevosten määrä voi vaihdella jatkuvasti. Hevosia voi lähteä kesken kuukauden, ja seuraavat hevoset saatetaan saada tilalle vaikka vasta kuukaudenkin päästä. Tällöin rehuja ja turpeita menee hieman vähemmän tuona aikana, koska tallissa on vähemmän hevosia. Tallityöntekijöiden palkat pysyvät pienistä hevosvaihteluista huolimatta kiinteinä, koska yleensä tallissa on maksimissaan 1 tai 2 tallipaikkaa tyhjänä, ja tämä ei pienennä merkittävästi työn määrää. Tämä tieto perustuu omaan kokemukseeni täysihoidotalleista. Alla on laskelmat kaikista täysihoidotallin muuttuvista kustannuksista.

Täysihoidotallissa hevosille kuuluu tallin puolesta heinä ja kaura. Muut lisäravinteet omistajat maksavat itse. Hevosten ruokakustannukset koostuvat siis täysihoidotallissa

karkearehusta ja väkirehusta. Kuten ratsastuskoulussakin, niin myös täysihoitotallin esimerkissä hevosille syötetään puolet heinän tarpeesta päivässä kuivaheinää ja puolet säilöheinää. Täysihoitotallin heinäkuluja laskettaessa käytetään samoja määriä ja hintoja, joita käytin ratsastuskoulun laskelmassa. Heinään kuluu siis vuodessa yhteensä rahaa 36 846 euroa. Myös kauran kulutus ja kustannukset ovat saman suuruiset kuin ratsastuskoulussa. Kauraan kuluu vuodessa rahaa 4 818 e.

Myös täysihoitotallissa käytetään turvetta hevosten karsinoissa alustana. Turvetta kuluu viikossa yhteen boksiin 0,5m³, ja sen kustannus on irtoturpeena keskimäärin 10e. Vuodessa yhden hevosen turpeisiin kuluu rahaa 10e x 52 vk = 520 e. Kun hevosia on 40, niin turpeisiin kuluu rahaa vuodessa 520e x 40 = 20 800 e. (Biolki 2015)

Kiinteät kustannukset

Kuten ratsastuskoulukin, niin myös täysihoitotalli maksaa vuokraa tontista, mutta ei rakennuksista, koska rakennukset on itse rakennettu. Tontin arvioitu vuokratilavuus vuodessa on sama kuin ratsastuskoululla, eli 30 000 e. Valaistus- ja lämmityssähkön kustannukset ovat vuodessa yhteensä 10 800 e. (Haastattelu a.)

Yksi hevonen juo vuorokaudessa keskimäärin 35 litraa vettä. Kun hevosia on 40, niin vuodessa hevosten juomaveden kuluu vettä 35 l x 365 pv x 40 = 511 000 l. Hevosten juomaveden hinnaksi tulee vuodessa 511 000 l x 0,00418 e = 2135,98 e. Yhden hevosen pesu- ja hoitotoimenpiteisiin vuodessa kuluu täysihoitotallissa enemmän vettä kuin ratsastuskoulussa, koska osa yksityishevosista on kilpailukäytössä, ja sen takia niitä pestään useammin, ja niiden jalkoja kylmätään letkuttamalla. Arvioitu veden kulutus pesu- ja hoitotoimenpiteisiin per hevonen on n. 5 000 l/vuosi. Tällöin kaikkien hevosten pesuun ja hoitotoimenpiteisiin kuluu vuodessa vettä 5000 l x 40 = 200 000 l. Rahaa kuluu siis 200 000 l x 0,00418 e = 836 e. Lisäksi vettä kuluu muihinkin tarpeisiin, kuten ves-soihin ja tallin pesuun päivässä noin 30 l. Vuodessa se tekee 30 l x 365 pv x 0,00418 e = 45,771 e. Myös täysihoitotallissa kentän kasteluun kuluu vettä kesä- heinä- ja keskimäärin viikossa 300 l. Tällöin kentän kasteluun kuluu vuodessa 14 vko x 300 l = 4200 l. Kentän kasteluveden hinnaksi vuodessa tulee 4200 l x 0,00418 e = 17,556 e. Veden

vuosikulutuksen kokonaishinnaksi tulee $2\,135,98 + 836 + 45,771 + 17,556 = 3\,035,307$ e. (Vercon 2015) (Hevostietokeskus 2015).

Myös täysihoitotallissa veden käyttökustannukset on sijoitettu kiinteisiin kustannuksiin johtuen veden kulutuksen kiinteistä osista.

Kuten ratsastuskoulussakin, niin täysihoitotallin maneesin ja kentän pohjat lanataan joka päivä Avantilla, johon saadaan kiinnitettyä lana perään. Maneesin pohjien hoidosta huolehtii osa-aikainen kiinteistöhoitaja, joten pohjien viikoittaiset huoltokustannukset sisältyvät palkkakustannuksiin. Tarhojen pohjien viikoittainen putsaus kuuluu tallityöntekijöille, jolloin nämä kustannukset sisältyvät myös palkkakustannuksiin. Tarhoihin tarvitaan noin kerran vuodessa lisää hiekkaa tai muuta isompaa huoltoa, ja tähän vuosi- huoltoon on budjetoitu esimerkissä 3 000e. Maneesin ja kentän pohjat kuluvat maltillisemmin kuin ratsastuskoulun, koska käyttö on pienempää. Ratsastuspohjien hoitoon on budjetoitu 5 000 e vuodelle. (Haastattelu b.)

Hevosten karsinat siivotaan kaksi kertaa päivässä, ja niiden siivousjätteet viedään lantalaan. Betonilantala tallin yhteydessä on 480 m³, ja se tyhjennetään kerran vuodessa. (Talliympäristöopas 2015.) Lantalan arvioitu tyhjennyskustannus vuodessa on 1000e. (Haastattelu b.)

Täysihoitotallissa tarvitaan enemmän tallityöntekijöitä kuin ratsastuskoulussa, koska täysihoitotallissa hevoset tarhaavat useammassa eri vuorossa, ja karsinat putsataan kaksi kertaa päivässä. Työajat ovat 5.30 – 13.30 ja 13.30 – 21.30 joka päivä. Työntekijöitä on yhteensä viisi, ja he kaikki tekevät täyttä viikkoa. Kaikissa muissa vuoroissa on kaksi työntekijää, paitsi kolmessa vaihtuvassa vuorossa on vain yksi työntekijä.

Tallityöntekijät kuuluvat maaseutuelinkeinojen työehtosopimukseen, ja työehtosopimuksen mukainen minimipalkka on vaatimusryhmä 2 mukaan 8,46 e ja vaatimusryhmän 3 mukaan 8,90e. Otin tässäkin esimerkissä tuntipalkaksi vaatimusryhmän 3 minimipalkan 8,90 e. Kuukausipalkka saadaan kertomalla 8,90 e työehtosopimuksen mukaisella kertojalla 172. Yhden henkilön kuukausipalkaksi tulee siis $8,90 \times 172 = 1530,80$ e/kk. (Maaseutualan työehtosopimus 2014-2017.)

Alla laskelma yhden tallityöntekijän palkkakuluista, kun palkkaan on lisätty henkilösivukulut.

Taulukko 10. Henkilösivukustannuslaskelma

Työnantajan kulut	
Sairasvakuutusmaksu	34,71
Työeläkemaksu	317,03
Tapaturmavakuutusmaksu	15,02
Työttömyysvakuutusmaksu	13,35
Ryhmähenkivakuutus	1,12
Sivukulut yhteensä	381,22
Työnantajan kustannukset yhteensä	2049,79

Palkkakuluihin menee tallityöntekijöiden osalta kuukaudessa $5 \times 2049,79 \text{ e} = 10\,248,95 \text{ e}$. Vuodessa työntekijöiden palkkoihin kuluu rahaa $10\,248,95 \times 12 = 122\,987,40 \text{ e}$. (Etera 2015)

Yksi työntekijä on vuoden aikana lomalla keskimäärin 8 viikkoa, ja sairaslomien määräksi on arvioitu 2 viikkoa/työntekijä/vuosi. Yhteensä tuurauksen tarvetta tulee $10 \text{ vko} \times 5 \text{ hklö} = 50 \text{ viikkoa}$. Viikossa on 37,5 työtuntia, ja tuuraajaan tuntipalkaksi on arvioitu 13 e (tuuraajat työskentelevät toiminimellä). Tuurauksien hinnaksi vuodessa tulee $37,5 \text{ h} \times 50 \text{ vko} \times 13 \text{ e} = 24\,375 \text{ e}$.

Yrittäjä hoitaa kaikki toimistotyöt itse, ja yrityksen varsinainen kirjanpito on ulkoistettu tilitoimistolle. Olen arvioinut, että yrityksellä on 51-100 tositetta(tapahtumaa) kuukaudessa. Kuukaudessa kirjanpidosta maksetaan tilitoimistolle 170e/kk. Vuodessa tämä tekee $170 \text{ e} \times 12 = 2\,040 \text{ e}$. (Tilitoimisto Rutiini 2015)

Myös täysihoitotalli ostaa kiinteistönhoitopalveluita toiminimellä toimivalta kiinteistönhoitajalta, joten kiinteistönhoitajan palkkaan ei myöskään sisälly henkilösivukuluja. Kiinteistönhoitaja tekee yritykselle töitä keskimäärin 15 tuntia viikossa, jolloin kuukaudessa tunteja tulee $4 \times 15 \text{ h} = 60 \text{ h}$. Kiinteistönhoitaja kuuluu palvelualan työehtosopi-

mukseen. Työehtosopimuksen mukainen tuntipalkka on tason 3 mukaan 10,32 e. Kuten aiemmin jo mainitsin, niin yleensä omalla yrityksellään toimivat kiinteistönhoitajat ovat kalliimpia, joten otan palkaksi taas 15e/h. Viikossa palkkakustannuksiin menee siis $15\text{e} \times 15 = 225\text{ e}$. Vuodessa palkkaan menee $225\text{e} \times 52\text{ vko} = 11\,700\text{ e}$. (Kiinteistöpalvelualan työehtosopimus 2013-2017.) Kiinteistönhoitajan palkka on kiinteä kustannus, koska pohjat ja rakennukset pitää huoltaa myös täysihoitotallissa, vaikka myynti pienisi.

Yritys on vakuuttanut rakennukset ja kaluston. Täysihoitotallin vastuuvakuutus tulee Suomen Ratsastajainliiton jäsenyyden kautta. Vakuutusmaksut ovat vuodessa n. 0,2% rakennusten arvosta. Kun rakennusten arvo on 3 500 000 e, niin vakuutuksiin kuluu vuodessa $3\,500\,000 \times 0,002 = 7000\text{ e}$. (Turkki 1999, s 70). SRL:än jäsenyysmaksu on vuodessa 200 euroa. (Suomen Ratsastajainliitto f. 2015)

4.2.2 Myynti

Täysihoitotallin kaikki myynti perustuu tallipaikkojen tarjoamiseen asiakkaille. Olen valinnut tallipaikan hinnaksi kuukaudessa 900e, joka perustuu samantasoisten täysihoitotallien hintatasoon pääkaupunkiseudulla. Jokainen asiakas maksaa kerran kuukaudessa 900 euron suuruisen tallivuokran yritykselle. Oletan, että talli on täynnä, jolloin kuukaudessa tuloja saadaan $900\text{e} \times 40 = 36\,000\text{ e}$. Vuodessa yrityksen liikevaihto on $36\,000\text{ e} \times 12 = 432\,000\text{ e}$. Jos talli ei olisi täynnä, niin se vaikuttaisi heti negatiivisesti yrityksen tulokseen. (Aurinkotalli 2015.)

4.2.3 Täysihoitotallin tulosbudjetti

Taulukko 11. Täysihoitotallin tulosbudjetti

Täysihoitotallin tulosbudjetti vuodelle X		
Liikevaihto	432 000,00	
Muuttuvat kustannukset		
<i>Hevosten ruuat</i>		
Karkearehu	36 846,00	
Väkirehu	4 818,00	
Kuivikekustannukset	20 800,00	
Yhteensä	62 464,00	
Katetuotto	369 536,00	86 %
Kiinteät kustannukset		
Vuokrakulut	30 000,00	
Sähkö	10 800,00	
Vesi	3 035,31	
Pohjien huolto	8 000,00	
Lantalan tyhjennys	1 000,00	
<i>Palkkakustannukset</i>		
Tallityöntekijät	122 987,40	
Tuuraajat	24 375,00	
Kirjanpito	2 040,00	
Kiint. Hoitaja	11 700,00	
Vakuutukset	7 000,00	
SRL:än jäsenyys	200,00	
Yhteensä	221 137,71	
Liiketoiminnan käyttökate	148 398,29	34 %

5 Ratsastuskoulu vs. täysihoitotalli

Hevosalan erityyppinen yrittäminen, ja näiden erilaisten yritystapojen kannattavuuden tutkiminen ovat monipuolisuudessaan erittäin mielenkiintoinen aihealue. Tarkoituksenani on tuoda tässä osiossa esille asioita, jotka vaikuttavat luomieni fiktiivisten esimerkkiyritysten kannattavuuteen. Nostan esille kohtia, joissa ratsastuskoulutoiminta ja täysihoitotallitoiminta poikkeavat toisistaan, ja pohdin miten nämä poikkeamat vaikuttavat yritysten kannattavuuteen ja toimintaan. Vertailen luvussa viisi fiktiivisten yritysten muuttuvia kustannuksia, kiinteitä kustannuksia, välittömiä kustannuksia, välillisiä kustannuksia, katetuottoa sekä yritystoiminnan lopullista käyttökate. Hyödynsin myös tässä osiossa asiakastiedosta ostamiani kahden esimerkkiyritysteni kokoluokkaa olevien yritysten tulosta ja tasetta. Tilaamistani yritysten tilinpäätöstiedoista kävi muun muassa ilmi, että ratsastuskoulutoiminnan liikevaihto oli todella paljon täysihoitotallin liikevaihtoa suurempaa, kuten omissakin esimerkeissäni. Alla on yhteenvetotaulukko fiktiivisten esimerkkiyritysten tulosbudjeteista.

Taulukko 12. Yhteenvetotaulukko

	Ratsastuskoulu	%	Täysihoitotalli	%
Tulot	1 142 100,00		432 000,00	
Muuttuvat kust.	364 665,60		62 464,00	
Katetuotto	777 434,40	68 %	369 536,00	86 %
Kiinteät kust.	213 342,67		221 137,71	
Käyttökate	564 091,73	49 %	148 398,29	34 %

5.1 Muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset

5.1.1 Muuttuvat kustannukset

Kuten olen aiemmin maininnut, niin ratsastuskoulussa ei ole kuukauden-parin aikavälillä lähes ollenkaan muuttuvia kustannuksia, koska myynnin väheneminen ei ehdi näin lyhyellä aikavälillä vaikuttamaan hevosten määrään tai työntekijöiden palkkakustannuksiin. Tunnit on myyty yleensä etukäteen tietyn pituisille jaksoille, ja tällöin on harvinaista, että niin moni ratsastaja peruusi tuntinsa, että kokonaisia tunteja jäisi pois, jolloin

ratsastuksenopettajien tuntimäärä pienenisi. Yleisempää on, että tunneille jää yksittäisiä hajapaikkoja. Tällaisten hajapaikkojen takia ratsastuksenopettajien työmäärä ei vähenny, eikä myöskään hevosmäärää lähdetä pienentämään. Täysihoitotallissa sen sijaan hevosten ruokinta- ja hoitokustannukset ovat suurilta osin muuttuvia kustannuksia lyhyelläkin aikavälillä, koska hevosten määrä on suorassa yhteydessä kustannuksiin. Tässä raportissa tarkastelin kuitenkin kummankin yrityksen kustannuksia vuositasolla, jolloin myös ratsastuskoululla on paljon muuttuvia kustannuksia.

Ratsastuskoulussa muuttuvia kustannuksia vuositasolla olivat ruokintakustannukset 45 962 e, kuivikekustannukset 20 800 e, kengitykset 24 000 e, madotukset 1 353,60 e, rokotukset 3 000 e, raspaukset 3200 e, muut eläinlääkärikulut 24 000 e, varustekustannukset 20 000 e, hevosinvestoinnit 32 000 e sekä ratsastuksenopettajien palkat 190 350 e. Yhteensä muuttuvia kustannuksia vuoden tulosbudjetissa ratsastuskoululla oli 364 665,60 e. Täysihoitotallissa vuositasolla muuttuvia kustannuksia olivat ruokintakustannukset 41 664 e ja kuivikekustannukset 20 800 e. Yhteensä muuttuvat kustannukset olivat 62 464 e.

Ratsastuskoulussa on muuttuvia kustannuksia 302 201,60 euroa enemmän kuin täysihoitotallissa. Tämä ero johtuu ruokintakustannuksista, hevosten lääkintä- ja hoitokustannuksista, varustekustannuksista, hevosinvestoinneista ja ratsastuksenopettajien palkoista. Ratsastuskoulun yrittäjä joutuu maksamaan kaikki hevosten ruuat itse, jolloin kivennäiset ja muut tarvittavat lisäravinteet tulevat heinä- ja kaurakustannusten päälle. Täysihoitotallissa yrittäjän vastuulla ei myöskään ole hevosten kengitykset ja eläinlääkärikulut, kun taas ratsastuskoulu joutuu maksamaan itse kaikki tuntihevosten hoidot ja kengitykset. Kengitykset ja eläinlääkärihoidot ovat kalliita, ja siitä syystä ratsastuskoululle aiheutuukin hevosten osalta huomattavasti enemmän muuttuvia kustannuksia, kuin täysihoitotallin yrittäjälle. Hevosten varustehankintoihin ja uusien tuntihevosten investointeihin kuluva rahan määrä on myös merkittävä. Suurin osa ratsastuskoulun muuttuvista kustannuksista johtuu kuitenkin ratsastuksenopettajien palkoista. Nämä opettajien palkkakustannukset ovat yksi suurimmista menoeristä ratsastuskoulun vuosibudjetissa. Ratsastuksenopettajien palkat ovat muuttuvia kustannuksia, koska jos ratsastustuntien myynti pienenee ja kokonaisia tunteja jää pois, niin tällöin myös ratsastuksenopettajilla

on vähemmän tunteja. Täysihoitotallissa ei tarjota asiakkaille opetusta, jonka takia täysihoitotalli säästyikin kokonaan ratsastuksenopettajien palkkakustannuksista.

5.1.2 Kiinteät kustannukset

Ratsastuskoulun kiinteitä kustannuksia ovat vuoden aikavälillä vuokratulot 30 000e, sähkö 10 800e, vesi 2 232,75e, pohjien huolto 17 000e, lantalan tyhjennys 1 000e, palkkakustannukset 130 709,92e, työntekijöiden koulutus 14 400e, vakuutukset 7 000e sekä SRL:än jäsenmaksu 200e. Yhteensä ratsastuskoulun kiinteät kustannukset ovat 213 342,67 e. Täysihoitotallissa kiinteät kustannukset ovat melko samat sekä lyhyellä aikavälillä että pidemmällä. Täysihoitotallin kiinteitä kustannuksia ovat vuosibudjetissa vuokratulot 30 000e, sähkö 10 800e, vesi 3 035,31e, pohjien huolto 8 000e, lantalan tyhjennys 1 000e, palkkakustannukset 161 102,4e, vakuutukset 7 000e sekä SRL:än jäsenyys 200e. Yhteensä täysihoitotallin kiinteät kustannukset ovat 221 137,71 e.

Täysihoitotallilla on laskelman mukaan kiinteitä kustannuksia 7 795,04 e enemmän kuin ratsastuskoululla. Samoja kiinteitä kustannuksia kummallakin yrityksellä on vuokratulo, sähkö, lantalan tyhjennyskustannus, vakuutukset sekä SRL:än jäsenmaksu. Loput kiinteät kustannukset poikkeavat toisistaan yritysten välillä. Täysihoitotallilla hevoset ovat yksityisomistuksessa ja useat niistä kilpakäytössä, jolloin veden kulutus kasvaa hevosten suurien pesumäärien takia, ja vesilasku on suurempi. Sen sijaan pohjien huoltoon kuluu 9 000 e vähemmän täysihoitotallissa, koska pohjien käyttö on vähäisempää kuin ratsastuskoulussa, jolloin ratsastuspohjat eivät kulu yhtä nopeasti, ja ne tarvitsevat suurempaa huoltoa harvemmin. Pohjien vähäisempi käyttö täysihoitotallissa johtuu siitä, että yksi yksityishevonon menee yleensä maksimissaan vain yhden tunnin päivässä maneesissa tai kentällä, kun taas ratsastuskouluhevonon on ratsastuksessa kaksi tai kolme tuntia päivässä. Kiinteät palkkakustannukset ovat täysihoitotallissa suuremmat, koska täysihoitotallissa tallityöntekijöitä on yksi enemmän. Tämä johtuu siitä, että täysihoitotallissa hevoset tarhaavat pienemmissä laumoissa, usein yksin, ja tarhavuorot ovat lyhyempiä, jolloin hevosia vaihdellaan tarhoihin käytännössä koko päivä. Sen lisäksi karsinat puhdistetaan täysihoitotallissa kaksi kertaa päivässä, koska hevoset viettävät siellä enemmän aikaa karsinoissaan, kuin ratsastuskoulun hevoset.

5.2 Välittömät ja välilliset kustannukset

5.2.1 Välittömät kustannukset

Välittömät kustannukset ovat niitä kustannuksia, jotka voidaan kohdistaa suoraan yrityksen suoritteisiin. Yleensä useimmat välittömät kustannukset ovat muuttuvia kustannuksia, mutta osa niistä voi olla myös kiinteitä kustannuksia yrityksen tuotteesta riippuen.

Ratsastuskoulun tuote on ratsastustunti jota yritys myy. Näin ollen kaikki kustannukset, jotka aiheutuvat suoraan ratsastustunnin pitämisestä ovat välittömiä kustannuksia. Yhdelle ratsastustunnille on vaikea kohdistaa välittömiä kustannuksia, ja ainut suoraan kohdistettavissa oleva välitön kustannus onkin ratsastuksenopettajan palkka. Jopa ratsastuksenopettajan palkan kohdistamisessakin voi kuitenkin tulla vaikeuksia. Jos ratsastusryhmää ei ole myyty täyteen, ja siellä onkin kuuden ratsastajan sijaan vain viisi ratsastajaa, niin silloin ratsastuksenopettajan palkka ei pienene, vaikka myytyjen ratsastustuntien määrä pienenee. Ratsastuksenopettajien välitön palkkakustannus on myös muuttuva kustannus.

Täysihoitotallissa hevosen tallipaikan ja täysihoidon tarjoaminen on yrityksen tuote. Täysihoitotallissa välittömiä kustannuksia ovat hevosten ruokakustannukset, kuivikekustannukset ja sellainen osa tallityöntekijöiden palkkakustannuksista, joka liittyy suoraan hevosten hoitoon. Välittömistä kustannuksista hevosten ruokakustannukset ja kuivikekustannukset ovat muuttuvia kustannuksia, ja tallityöntekijöiden ja tuuraajien palkat kiinteitä kustannuksia. Täysihoitotallilla on välittömiä kustannuksia enemmän kuin ratsastuskoululla. Tämä johtuu siitä, että täysihoitotallissa tuotteelle pystytään kohdistamaan huomattavasti paremmin välittömiä kustannuksia kuin ratsastuskoulussa.

5.2.2 Välilliset kustannukset

Ratsastuskoulun ja täysihoitotallin välilliset kustannukset ovat sellaiset kustannukset, joita ei voida suoraan kohdistaa yrityksen yksittäiselle tuotteelle. Ratsastuskoulun välillisiä kustannuksia, eli yleiskustannuksia ovat kaikki muut kustannukset paitsi ratsastus-

senopettajien palkat. Eli suurin osa yrityksen muuttuvista kustannuksista ja kaikki yrityksen kiinteät kustannukset ovat välillisiä kustannuksia. Täysihoitotallissa välillisiä kustannuksia ovat kaikki muut kustannukset, paitsi hevosten ruokinta- ja kuivikekustannukset sekä osa tallityöntekijöiden palkasta. Kaikki täysihoitotallin välilliset kustannukset ovat kiinteitä kustannuksia. Ratsastuskoululla on enemmän välillisiä kustannuksia, koska se ei pysty kohdistamaan suurinta osaa kustannuksistaan suoraan tuotteelle.

Välittömiä ja välillisiä kustannuksia tarvittaisiin tässä työssä, jos haluaisin selvittää yhden ratsastustunnin kustannukset tai yhden hevosen kuukauden hoitopaikan kustannukset. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole kuitenkaan selvittää tuotteiden yksikkökustannuksia, jonka takia työssä ei käytetä tarkemmin hyväksi välittömiä ja välillisiä kustannuksia.

5.3 Yritysten liikevaihto, katetuotto ja käyttökate

Olen laskenut kummankin yritysten katteen ja tuloksen (eli käyttökateen), ja tässä osiossa vertailen yritysten katteita ja tuloksia, ja selvitän mistä erot johtuvat. Ratsastuskoulun liikevaihto on vuodessa 1 142 100 e, katetuotto 777 434,40 e ja lopullinen käyttökate 564 091,73 e. Ratsastuskoulun katetuottoprosentti on 68% ja käyttökateprosentti 49%. Täysihoitotallin liikevaihto on vuodessa 432 000 e, katetuotto 369 536 e ja lopullinen käyttökate 148 398,29 e. Täysihoitotallin katetuottoprosentti on 86% ja käyttökateprosentti 34%.

Ratsastuskoululla on huomattavasti suurempi tulos kuin täysihoitotallilla, ja tämä johtuu ratsastuskoulun suuresta liikevaihdosta. Ratsastuskoulun ja täysihoitotallin liikevaihdon ero on hurjat 710 100e. Tämä suuri ero johtuu siitä, että ratsastuskoulu tuottaa sellaista tuotetta, jota se pystyy tarjoamaan paljon suuremmalle asiakasmäärälle kuin täysihoitotalli. Vaikka ratsastuskoululla on kuluja täysihoitotallia enemmän yhteensä 294 406,56 euroa, niin ratsastuskoulun liikevaihto on niin paljon suurempi kuin täysihoitotallilla, että ratsastuskoulun tulos on täysihoitotallin tulosta parempi.

Ratsastuskoulun katetuottoprosentti on 68% ja täysihoitotallin 86%. Vaikka ratsastuskoulun kate on euroissa suurempi kuin täysihoitotallin, niin prosentuaalisesti täysihoito-

tallilla on parempi katetuotto. Kiinteiden kustannusten vähennyksen jälkeen ratsastuskoulun käyttökateprosentti on huimat 49%, ja täysihoitotallin normaalimpi joskin kuitenkin oikein hyvä 34%. Ratsastuskoulun käyttökateprosentti on huomattavasti täysihoitotallia suurempi, koska täysihoitotallin ja ratsastuskoulun kiinteät kustannukset ovat melko pitkälle samat johtuen siitä, että myös täysihoitotalli joutuu maksamaan tiloistaan saman verran vuokraa ja ylläpitämään tilojen kuntoa, vaikka se ei harjoitakaan ratsastuskoulutoimintaa.

Näiden laskelmien avulla voi tulla siihen tulokseen, että kummankin yrityksen kannattavuus on hyvä, ja ratsastuskoulun kannattavuus on jopa hieman epärealistisen kuuloinen, koska se on niin hyvä.

5.4 Yritysten käyttöaste

Kummassakin yritystavassa kannattavuus on sitä parempaa, mitä enemmän pystytään palveluja tarjoamaan. Eli mitä enemmän ratsastuskoulu pystyy pitämään tuntihevosia ja sitä kautta pitämään myös tunteja enemmän, niin sitä kannattavampaa ratsastuskoulun pyörittäminen on. Täysihoitotallilla on sama juttu, eli mitä enemmän täysihoitotalli pystyy tarjoamaan tallipaikkoja, niin sitä kannattavampaa yritystoiminnasta saadaan.

Yritysten kannattavuutta tarkasteltaessa täytyy ottaa kuitenkin huomioon yksi erittäin tärkeä asia, ja tämä seikka on yritysten käyttöaste. Käyttöaste tarkoittaa sitä tuotantokyvyn kapasiteetin osaa, mikä yrityksellä on sillä hetkellä käytössään. Tässä tutkimuksessa esimerkkiratsastuskoulun pyörittäminen vaikuttaa todella kannattavalta kun sen käyttöaste on täydet sata prosenttia. Esimerkkiyritysten tulosbudjetit on laskettu olettaen, että ratsastuskoulu saa jatkuvasti kaikki tuntinsa täyteen ja täysihoitotalli saa kaikki tallipaikkansa täyteen. Esimerkkiyritysten kokoluokkaa olevat täysihoitotallit ja ratsastuskoulut voivat käytännössä saada ainoastaan pääkaupunkiseudulla tarvittavan suuren asiakaskunnan haalittua itselleen. Suurin osa ratsastuksenharrastajista asuu pääkaupunkiseudulla, ja heti kun lähdetään kauemmas pääkaupunkiseudulta, niin kohderyhmän määrä pienenee huomattavasti. Pääkaupunkiseudulla on muutamia noin 40 hevosen täysihoitotalleja ja ratsastuskouluja. Oman kokemukseni pohjalta täysihoitotallilla on suuri todennäköisyys saada kaikki tallipaikat täytettyä, jolloin korkea käyttöaste on hyvin realist-

minen. Tämä kuitenkin edellyttää yritykseltä erittäin laadukkaat puitteet, hyvän kilpailukyvyyn ja laadukkaan imagon. Koska esimerkkiyrityksistä täysihoitotalli tarvitsee moninkertaisesti pienemmän asiakasmäärän, on sillä paremmat mahdollisuudet saada asiakasmäärä täyteen. Alla on taulukko, jossa olen laskenut täysihoitotallin tuloksen erilaisilla käyttöasteilla.

Taulukko 13. Täysihoitotallin käyttöastelaskelma

Täysihoitotallin käyttöaste			
	100 %	90 %	80 %
Liikevaihto	432 000,00	388 800,00	345 600,00
Muuttuvat kust.	62 464,00	56 217,60	49 971,20
Katetuotto	369 536,00	332 582,40	295 628,80
Kiinteät kust.	221 137,71	221 137,71	221 137,71
Käyttökate	148 398,29	111 444,69	74 491,09
Katetuotto%	86 %	86 %	86 %
Käyttökate%	34 %	29 %	22 %

Taulukosta voi huomata, että vaikka täysihoitotalli toimisi vain 80 prosentin käyttöasteella, on sen toiminta kuitenkin kannattavaa.

Ratsastuskoululla sadan prosentin käyttöaste on erittäin harvinainen, lähes epärealistinen. Tämä johtuu siitä, että ratsastuskoulussa asiakkaita tarvitaan tällaisella esimerkkiyrityksen tuottamalla tuntimäärällä erittäin paljon, ja jos yksikin ratsastuspaikka jää myymättä, ei käyttöaste ole enää sata prosenttia. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa olen vertaillut ratsastuskoulun tulosta erilaisilla käyttöasteoprosenteilla. Käyttöasteet ovat pienemmät kuin täysihoitotallin vastaavassa vertailussa, koska ratsastuskoululle pienempi käyttöaste on todennäköisempi kuin täysihoitotallille.

Taulukko 14. Ratsastuskoulun käyttöastelaskelma

Ratsastuskoulun käyttöaste			
	100 %	80 %	60 %
Liikevaihto	1 142 100,00	913 680,00	685 260,00
Muuttuvat kust.	364 665,60	291 732,48	218 799,36
Katetuotto	777 434,40	621 947,52	466 460,64
Kiinteät kust.	213 342,67	213 342,67	213 342,67
Käyttökate	564 091,73	408 604,85	253 117,97
Katetuotto%	68 %	68 %	68 %
Käyttökate%	49 %	45 %	37 %

Ratsastuskoulun käyttöastelaskelma on tehty sillä oletuksella, että hajapaikkaiset ratsastusryhmät yhdistellään, jolloin kaikki pidettävät ratsastusryhmät ovat täynnä. Jos tunti-en yhdistelyä ei pystytä toteuttamaan sillä tavoin, että vajaita ratsastusryhmiä ei jää, niin yrityksen tulos on huonompi kuin yllä olevassa taulukossa. Tämä johtuu siitä, että ratsastuksenopettajille maksetaan tunnista aina samansuuruinen palkka, vaikka tunnilla ei olisikaan kuutta ratsastajaa. Näin ollen osa ratsastuksenopettajien palkoista ei pienene-
kään käyttöasteen kanssa samassa suhteessa.

5.5 Pääomantuottoaste ja kannattavuus

Yritysten kokonaisvaltaiseen kannattavuuteen vaikuttaa yritysten huomattavan suuri alkupääoman tarve. Jotta yritykset pystyvät toimimaan esimerkkiyritysten kaltaisella suuruudella, tarvitaan niiden perustamiseen erittäin suuri alkupääoma. Tutkimuksessani käsittelin yritystoiminnan normaalista toiminnasta aiheutuvia vuosittaisia kustannuk-
sia, ja en ottanut huomioon yrityksen perustamiseen kuuluvia kustannuksia. Tällaisen kokoluokan ratsastuskeskuksen rakennuttamiseen ja perustamiseen tarvitaan jopa 4 miljoonaa euroa alkupääoma. Tämä luku on poimittu Yritys X Ratsastuskoulun tasees-
ta, jonka tiedot tilasin asiakastiedosta. Yritys X Ratsastuskoulu on samassa kokoluokas-
sa fiktiivisten esimerkkiyritysten kanssa. Vaikka työni käsittelee pääasiallisesti yritys-
ten käyttökatteita, niin tein kuitenkin kummallekin yritykselle karkean laskenta-arvion
niiden pääomantuottoasteista. Tein nämä vertailun sen takia, jotta tämän tutkimuksen
lukija saa myös hieman kuvaa siitä, että minkälaista tuottoa yritys saa toiminnastaan
suhteutettuna sen suureen pääomaan. Alla näkyvät laskelmat kummankin yrityksen
pääomantuottoasteesta eri käyttöastevaihtoehtoilla. Otin arvioiduksi pääomaksi ratsas-

tuskoululle tuon ylempänä mainitun 4 miljoonaa euroa ja täysihoidotallille 3,5 miljoonaa euroa. Valitsin täysihoidotallin pääoman suuruudeksi 3,5 miljoonaa euroa, koska täysihoidotallissa pääomaan eivät sisälly tuntihevokset, niiden varusteet ja muut hoitotarvikkeet. Poistoja arvioin toteutuvan yhteensä 4% edestä. Poistojen määrä vähennetään yritysten tuloksesta eli käyttökatteesta ja sen jälkeen jäljelle jäävä käyttökate jaetaan alkupääoman suuruisella summalla.

Taulukko 15. Täysihoidotallin pääomantuottoaste

Täysihoidotallin pääomantuottoaste			
Käyttöaste	100 %	90 %	80 %
Käyttökate	148 398,29	111 444,69	74 491,09
Poistot	140 000,00	140 000,00	140 000,00
Pääoma	3 500 000,00	3 500 000,00	3 500 000,00
ROI	0 %	-1 %	-2 %

Täysihoidotallin pääomantuottoastelaskelmasta huomaa heti, että pääomantuottoaste on jopa 100% käyttöasteella huono, ja alemmilla käyttöasteilla jo negatiivinen. Tästä voi päätellä, että fiktiivisen esimerkkiyrityksen kaltaisella täysihoidotalliyrityksellä ei ole pääomantuottoastetta ajatellen kannattavaa investoida toimintaan näin suurta pääomaa.

Taulukko 16. Ratsastuskoulun pääomantuottoaste

Ratsastuskoulun pääomantuottoaste			
Käyttöaste	100 %	80 %	60 %
Käyttökate	564 091,73	408 604,85	253 117,97
Poistot 4%	160 000,00	160 000,00	160 000,00
Pääoma	4 000 000,00	4 000 000,00	4 000 000,00
ROI	10 %	6 %	2 %

Ratsastuskoulun pääomantuottoastetta vertaillen voi tulla siihen tulokseen, että täydellä käyttöasteella toimittaessa ratsastuskoulutoiminnan pääomantuottoaste on hyvä. Kahdeksankymmenen prosentin käyttöasteella toimittaessa pääomantuottoaste on tyydyttävä ja kuudenkymmen prosentin käyttöasteella toimittaessa pääomantuottoaste on jo heikko.

Suurien alkuinvestointien takia yrittäjällä on siis erittäin todennäköisesti lyhennettävään suuri laina normaalien kulujen päälle. Tämän lisäksi yritykselle saattaa tulla eteen

yllättäviä kalliita investointeja. Ratsastuskoulussa lainan määrä on yleensä hieman suurempi kuin täysihoitotallissa, koska ratsastuskouluyrittäjän täytyy hankkia myös tuntihevokset. Tässä tutkimuksessa esimerkkiyrityksistä ratsastuskoulu saa kuitenkin huomattavasti enemmän liikevoittoa, joten se pystyy myös lyhentämään lainaansa suuremmissa erissä kuin täysihoitotalli. Kun ajatellaan, että yritykset ovat toimineet alalla jo useita vuosia, niin tällöin jäljellä olevat lainat voivat olla jo saman suuruisia, ja näin ollen korkokulutkin ovat samaa suuruusluokkaa.

Tämän valtavan alkupääoman tarpeen takia harvat yritykset toimivat näin suurella kapasiteetilla, jolla fiktiiviset esimerkkiyritykseni toimivat tässä tutkimuksessa. Suomessa on erittäin paljon puolet pienempiä ratsastuskouluja ja täysihoitotalleja, joiden perustaminen on ollut helpompaa, koska alkupääoman tarve ei ole ollut yhtä suuri, kuin tutkimukseni esimerkkiyrityksillä. Tällaisten pienempien yritysten kannattavuus ei kuitenkaan ole ollenkaan samoissa luokissa, kuin fiktiivisten esimerkkiyritysten. Osa yrittäjistä myös aloittaa pienellä tallilla ja pienellä hevosmäärällä, ja pikkuhiljaa laajentaa yritystään. Tällöin ei tarvita yhdellä kertaa niin valtavan suurta pääomaa.

Yhteenvedona voisi todeta, että ratsastuskoulutoiminnalla on mahdollisuus päästä huomattavasti parempaan tulokseen, mutta sitä varten tarvitaan myös suurempi asiakunta, jonka hankkiminen ei aina ole helppoa. Myös esimerkkiyritys-täysihoitotallin toiminta on kannattavaa, jos ei oteta huomioon sen pääomantuottoastetta. Täysihoitotallin tarvitsema asiakasmäärä on pienempi kuin ratsastuskoululla, jolloin 100% käyttöasteella toimiminen on realistisempaa kuin ratsastuskoulussa. Tosin täytyy todeta, että ratsastuskoululla on suurempi kohderyhmä kuin täysihoitotallilla, koska ratsastuskoulun asiakkaat voivat koostua kenestä tahansa ratsastuksen harrastajasta, mutta täysihoitotallin kohderyhmä on yksityisten hevosten omistajat.

6 Pohdinta

Työni ideana oli kertoa hevostaloudesta ja yrittämisestä eri keinoilla hevosalalla. Halusin luoda lukijalle kuvan hevosalan suuruudesta ja monipuolisuudesta Suomessa, ja tuoda esille eri yritystapoja. Pääideana oli vertailla kahta suurinta yritystapaa, jotka ovat ratsastuskoulutoiminta ja täysihoitotallitoiminta. Kuten olen jo aiemmin maininnut, niin valitsin nämä kaksi yrityskeinoa, koska ne ovat käytännössä ainoat tavat hevosalalla, joita Suomessa voidaan harjoittaa hevostallin pidolla sekoittamatta toimintaan muuta toimintaa. Halusin antaa lukijalle tarkan kuvan siitä, että mitä kaikkia kustannuksia tällaisten yritystapojen toimintaan sisältyy, ja myös millä tavalla ne hankkivat tuottoensa. Vertailin ratsastuskoulun ja täysihoitotallin kustannusten suuruutta ja luokittelua, ja nostin esille kohtia, joissa niiden kustannukset eroavat toisistaan.

Tämä tutkimus antaa kuvan siitä, minkälaisia toiminnan pyörittämisestä aiheutuvia kustannuksia yrityksellä on toiminnan aloittamisen jälkeen, ja millä tavalla yritystoiminnasta voidaan saada kannattavaa. Ratsastuskoulu- tai täysihoitotallin toiminnan aloitusta harakitseva voi tämän tutkimuksen avulla arvioida alan kysyntää, haastavuutta ja hintatasoa. Asiakastiedosta tilattujen yritysten tuloslaskelmissa ja taseissa ei ole eritelty läheskään näin tarkasti yritysten kuluja, joten tämä työ antaa huomattavasti yksityiskohtaisemman kuvan yritystoiminnan normaalin toiminnan aiheuttavista kustannuksista.

Jätin pois yrityksen perustamiseen liittyvät kustannukset, lainan lyhennykset, korkokulut, poistot ja harvemmin kuin vuosittain tehdyt investoinnit, koska työ olisi paisunut liikaa, ja nämä kustannukset olisivat olleet epärelevantit tutkimuksen päätavoitteita ajatellen. Koska fiktiivisillä esimerkkiyrityksillä on samat alkupääomat, samat maat ja samat rakennukset, niin ne eivät vaikuta yritysten eroavaisuuksiin kustannuksissa, jotka syntyvät normaalin yritystoiminnan seurauksena. Kuten aiemmin mainitsinkin, niin ratsastuskoulu joutuu ottamaan yrityksen perustamisen yhteydessä hieman enemmän lainaa kuin täysihoitotalli, mutta saa myös lyhennettyä lainaansa nopeammin. Tällöin sen omavaraisuusaste paranee huomattavasti täysihoitotalliyritystä nopeammin, ja vuosittaiset lainan lyhennyksiin kuluvat rahoituskustannukset pienentyvät nopeammin. Vaikka pääomakustannukset eivät olleetkaan keskiössä tässä tutkimuksessa, niin yritysten pääomantuottoasteesta kertova kohta antaa tutkimukselle lisäarvoa, koska se antaa

kokonaiskuvaa lukijalle siitä, että kuinka kannattavaa suuren alkupääoman sijoittaminen on tällaiseen yritystoimintaan.

Mielestäni työ antaa hyvän kokonaiskuvan hevosalasta, alan eri yritystavoista sekä niiden kannattavuudesta. Onnistuin saamaan haastattelut sekä täysihoitotallin yrittäjältä että ratsastuskouluyrittäjältä. Näiden haastatteluiden avulla sain selkeyttä ja tarkennuksia tiettyihin kustannuksiin, joita yritystoiminnasta tulee. Vaikeinta työssä olikin juuri tiettyjen kustannuserien arviointi, mutta löysin kuitenkin loppujen lopuksi hyvät lähteet kaikkiin kustannuksiin. Ainut ristiriitaisuus johon tutkimukseni aikana törmäsin liittyi tilaamiini Yritys X Ratsastuskoulun tietoihin asiakastiedosta. Yritys on samaa kokoluokkaa fiktiivisen esimerkkiyritykseni kanssa, ja liikevaihto täsmäsin todella hyvin esimerkkiyritykseni ja yritys X:än välillä. Yritys X:än tulos oli kuitenkin pienempi kuin esimerkkiyritykseni tulos, johtuen kohdista ”ulkopuoliset palvelut” ja ”muut liiketoiminnan kulut”. Näitä kuluja ei oltu valitettavasti eroteltu tarkemmin, ja minulle jäikin ensin hieman mysteeriksi, että mistä nämä kaikki kulut rakentuvat. Pohdittuani ja selvitettyäni asiaa, tulin siihen tulokseen, että yritys maksaa suurempia palkkoja toiminimellä työskenteleville työntekijöille, jolloin ulkopuolisten palvelujen kustannukset ovat suuremmat. Yritys X voi maksaa esimerkiksi kiinteistönhoitopalveluista suurempaa korvusta kuin omassa esimerkissäni, jossa kiinteistönhoitajan palkka on melko maltillinen. Näiden kulujen lisäksi myös poistot pienensivät Yritys X:än tulosta. Muihin liiketoiminnan kuluihin sisältyy yleensä markkinointikustannus, jota oman esimerkkiyritykseni tulosbudjetissa ei ole. Jos yritys panostaa markkinointiin, voivat markkinointikustannukset olla hyvinkin suuret. Uskonkin, että Yritys X Ratsastuskoulun muihin liiketoiminnan kuluihin sisältyy myös markkinointikustannus.

Kokonaisuudessaan onnistuin mielestäni antamaan lukijalle hyvän kokonaiskuvan siitä, että minkälaisia vuosittaisia toiminnasta aiheutuvia kustannuksia ratsastuskoulutoimintaan ja täysihoitotallitoimintaan sisältyy, ja miten nämä kustannukset on luokiteltu ja mistä ne koostuvat. Oman ammattitaitoni ja kokemukseni, hyvien lähteiden sekä haastattelujen avulla tutkimuksestani rakentui luotettava ja tarkka.

Lähteet

Agrimarket 2015. Luettavissa:

<http://www.agrimarket.fi/main.cfm?iA=252806>. Luettu 20.3.2015.

Animagi a. 2015. Luettavissa:

<http://www.animagi.fi/hevoset/hevosen-madotus>. Luettu 3.4.2015.

Animagi b. 2015. Luettavissa:

<http://www.animagi.fi/hevoset/hevosen-rokotus>. Luettu 3.4.2015.

Asiakastieto.fi. Tilattu kahden yrityksen tilinpäätöstiedot.

<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/tuotteet-ja-palvelut>

Aurinkotalli

<http://www.aurinkotalli.fi>

Biolki 2015. Luettavissa:

<http://www.biolki.fi/wp-content/uploads/2012/11/kuivituskustannus.pdf>. Luettu 21.3.2015.

Eläinlääkäri Pia Martikainen. Luettavissa:

http://www.konitohtori.fi/elainlaakarin_hinta/. Luettu 8.4.2015

Etera palkkalaskuri. Luettavissa:

http://www.etera.fi/tyonantaja/tyeltyokalut/palkkalaskuri/?WT.mc_id=tyonantajat&WT.srch=1. Luettu 14.4.2015

Hevosalan yritysten talousasioiden hallintaopas 2005. Luettavissa:

<http://www.hamk.fi/verkotot/hevosyrittaja/PublishingImages/Sivut/hevosyrittajan-opaat/Hevosalan%20yrityksen%20talousasioiden%20hallinta.pdf>. Luettu 15.3.2015

Hevostalli.net. Luettavissa:

<http://markkinat.hevostalli.net/kaikki/myydaan/hevoset/ratsut/hevoset.html>

Hevostietokeskus 2015. Luettavissa:

<http://www.hevostietokeskus.fi/index.php?id=874>. Luettu 9.5.2015

Hippolis Ry. Luettavissa:

<http://www.hippolis.fi/hippolis/ydintehtavat/>. Luettu 10.3.2015

Hippolis Ry, Suomen Hippos Ry, Suomen Ratsastajainliitto Ry, Luke Hevostalous.

Hevostalous lukuina 2014. Luettavissa:

<http://hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/Hevostalous%20lukuina%202014%20LOPULLINEN.pdf>

Horze-hevostarvikekauppa

<http://www.horze.fi/hevostarvikkeet>

Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus.

Multiprint Vaasa.

Jyrkiö & Riistama. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. Uudistettu painos.

WS Bookwell Oy. Porvoo.

Maaseutualan työehtosopimus 2014-2017. Luettavissa:

<http://www.finlex.fi/data/tes/stes2622-MU45maaseu1402.pdf>. Luettu 14.4.2015.

Neilimo & Uusi-Rauva. 2014. Johdon laskentatoimi. 6.-12. Painos.

Bookwell Oy. Porvoo.

Racing 2015. Luettavissa:

[http://www.racing.fi/ravihevoset-](http://www.racing.fi/ravihevoset-tuotekortti.html?ryhma=Kivenn%C3%A4isrehut&tuote=177)

[tuotekortti.html?ryhma=Kivenn%C3%A4isrehut&tuote=177](http://www.racing.fi/ravihevoset-tuotekortti.html?ryhma=Kivenn%C3%A4isrehut&tuote=177). Luettu 20.3.2015.

Ratsut.fi. Luettavissa:

<http://www.ratsut.fi/ilmoitukset.html>

Renvers-kengityspalvelut. Luettavissa:

<http://www.renvers.fi/hinnasto>, Luettu 15.4.2015

Suomala, Manninen & Yrjänäinen. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. Painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Suomen Hippos Ry 2015. Luettavissa:

http://www.hippos.fi/raviurheilu/raviurheilu_lajina. Luettu 11.3.2015.

Suomen Ratsastajainliitto a. 2015. Luettavissa:

http://www.ratsastus.fi/ratsastus_kasvattaa_suosiotaan. Luettu 12.2.2015

Suomen Ratsastajainliitto b. 2015. Luettavissa:

<http://www.ratsastus.fi/srl>. Luettu 12.2.2015

Suomen Ratsastajainliitto c. 2015. Luettavissa:

http://www.ratsastus.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/ratsastajainliitto/embeds/ratsastajainliittowwwstructure/42486_NR_hevosalan_ammait_esite_netti.pdf. Luettu 15.2.2015

Suomen Ratsastajainliitto d. 2015. Luettavissa:

http://www.ratsastus.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/ratsastajainliitto/embeds/ratsastajainliittowwwstructure/44418_RK_kriteerit_2014_netti.pdf.

Luettu 12.2.2015.

Suomen Ratsastajainliitto e. 2015. Luettavissa:

http://www.ratsastus.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/ratsastajainliitto/embeds/ratsastajainliittowwwstructure/44420_YT_kriteerit_2014_netti.pdf. Luettu

15.2.2015.

Suomen Ratsastajainliitto f. 2015. Luettavissa:

http://www.ratsastus.fi/ratsastuskoulut_ja_tallit/talli_liiton_jaseneksi. Luettu 20.4.2015.

Talliympäristöopas. Luettavissa:

https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/67839_talliopas_2009.pdf. Luettu 27.4.2015.

Tilitoimisto Rutiini. Luettavissa:

<http://rutiini.fi/hinnasto/>. Luettu 14.4.2015

Tomperi. 2014. Yrityksen taloushallinto 3, Kannattavuus ja kustannuslaskenta. 9. Painos. Bookwell Oy. Porvoo.

Vercon 2015. Luettavissa:

<http://www.vercon.fi/fi/tietoa-vedenkulutuksesta/veden-hinta/>. Luettu 9.5.2015

Yliopiston verkkoapteekki 2015. Luettavissa:

[http://www.yliopistonapteekki.fi/fi/apteekkipalvelut/tuotteet/pages/product.aspx?Catalog=YASalesCatalog&ProductID=523795\(YABaseCatalog\)](http://www.yliopistonapteekki.fi/fi/apteekkipalvelut/tuotteet/pages/product.aspx?Catalog=YASalesCatalog&ProductID=523795(YABaseCatalog)). Luettu 3.4.2015.

Liitteet

Liite 1. Taulukko 8. Tuntihevosten jako

Taulukko 8. Tuntihevosten jako kuuden ratsastajan ryhmiin

	Ma	Ti	Ke	To	La	Su
Hevonen 1	3	2	3	2	3	2
Hevonen 2	3	2	3	2	3	2
Hevonen 3	3	2	3	2	3	2
Hevonen 4	3	2	3	2	3	2
Hevonen 5	3	2	3	2	3	2
Hevonen 6	3	2	3	2	3	2
Hevonen 7	3	2	3	2	3	2
Hevonen 8	3	2	3	2	3	2
Hevonen 9	3	2	3	2	3	2
Hevonen 10	3	2	3	2	3	2
Hevonen 11	3	2	3	2	3	2
Hevonen 12	3	2	3	2	3	2
Hevonen 13	3	2	3	2	3	2
Hevonen 14	3	2	3	2	3	2
Hevonen 15	3	2	3	2	3	2
Hevonen 16	3	2	3	2	3	2
Hevonen 17	3	2	3	2	3	2
Hevonen 18	3	2	3	2	3	2
Hevonen 19	3	2	3	2	3	2
Hevonen 20	3	2	3	2	3	2
Hevonen 21	2	3	2	3	2	3
Hevonen 22	2	3	2	3	2	3
Hevonen 23	2	3	2	3	2	3
Hevonen 24	2	3	2	3	2	3
Hevonen 25	2	3	2	3	2	3

Hevonen 26	2	3	2	3	2	3
Hevonen 27	2	3	2	3	2	3
Hevonen 28	2	3	2	3	2	3
Hevonen 29	2	3	2	3	2	3
Hevonen 30	2	3	2	3	2	3
Hevonen 31	2	3	2	3	2	3
Hevonen 32	2	3	2	3	2	3
Hevonen 33	2	3	2	3	2	3
Hevonen 34	2	3	2	3	2	3
Hevonen 35	2	3	2	3	2	3
Hevonen 36	2	3	2	3	2	3
Hevonen 37	Ei käytössä					
Hevonen 38	Ei käytössä					
Hevonen 39	Ei käytössä					
Hevonen 40	Ei käytössä					

Liite 2. Haastattelu A.

Ratsastuskoulun yrittäjä

Tallin sijainti: Pääkaupunkiseutu

Koko: 30 hevosen talli + kenttä + maneesi

Haastattelu suoritettu keväällä 2015 sähköpostin välityksellä.

Kysymykset:

1. Millä perusteella hinnoittelet tunnit? Eli perustuuko hinnoittelu siihen, että paljonko toiminnalle tulee kustannuksia, vai onko hinnoittelu riippuvainen kilpailijoiden hintatasosta?

2. Mitkä ovat yllättävimpiä kustannuksia ratsastuskoulutoiminnassa? Eli sellaiset kustannukset, joita ei olisi välttämättä tullut ajatelleeksi, tai ainakaan ajatellut, että ne ovat niin suuria?

3. Minkä koet haasteellisimmaksi ratsastuskoulun pyörittämisessä?

4. Minkälaisia luonteenpiirteitä/ominaisuuksia ratsastuskoulun pyörittäminen vaatii yrittäjältä?

5. Saako ratsastuskoulun pyörittämiseen yrityksen perustamisen jälkeen(eli kun yritys on ollut pystyssä jo useamman vuoden) tukia? Jos, niin minkälaisia?

6. Minkälaista luokkaa yrityksen sähkö- ja vesilasku on kuukaudessa?

7. Ovatko maat omat vai vuokralla? Jos vuokralla, niin paljonko vuokratkustannukset(n.) kuukaudessa?

8. Miten tarkkailet yrityksen kannattavuutta ja omavaraisuusastetta?

9. Onko mielestäsi toiminnasta haastavaa saada kannattavaa?

10. Teetkö toiminnalle vuosi- tai kuukausitasolla rahoitusbudjetit?

Liite 3. Haastattelu B.

Täysihoidotallin yrittäjä

Tallin sijainti: Lohja

Koko: n. 10 hevosta, talli + kenttä

Haastattelu suoritettu keväällä 2015 sähköpostin välityksellä.

1. Millä perusteella hinnoittelet tallipaikan vuokran? Eli perustuuko hinnoittelu siihen, että paljonko toiminnalle tulee kustannuksia, vai onko hinnoittelu riippuvainen kilpailijoiden hintatasosta?
2. Onko tarjonta-kysyntä suhde hyvä, eli ei liikaa kilpailijoita ja asiakkaita riittää?
3. Mitkä ovat suurimpia kustannuseriä täysihoidotallin pyörittämisessä?
4. Mitkä ovat yllättävimpiä kustannuksia täysihoidotallin pyörittämisessä? Eli sellaiset kustannukset, joita ei olisi välttämättä tullut ajatelleeksi, tai ainakaan ajatellut, että ne ovat niin suuria?
5. Minkälaiset asiat koet haastavimmiksi täysihoidotallin pidossa?
6. Minkälainen lantala tallilla on? (Eli onko esim. siirrettävä kontti vai kiinteä lantala).
7. Kuinka usein lantala pitää tyhjentää, ja kuinka paljon sen tyhjennys maksaa kuukaudessa tai vuodessa?
8. Mitä kuiviketta käytät karsinoissa, ja paljonko siihen kuluu (noin) rahaa kuukaudessa?
9. Onko maa-alue omaa vai vuokralla?
10. Jos vuokralla, niin paljonko maa-alueen vuokraan menee kuukaudessa/vuodessa rahaa?

11. Saatko yrityksen pyörittämiseen jotain kuukausittaista tai vuosittaista tukea?

12. Minkälaista luokkaa yrityksen sähkö- ja vesilasku on kuukaudessa?

13. Onko toiminnasta haastavaa saada kannattavaa?

14. Minkälaiset vakuutukset yritykselläsi on, ja paljonko vakuutusmaksuihin menee vuodessa rahaa(noin)?